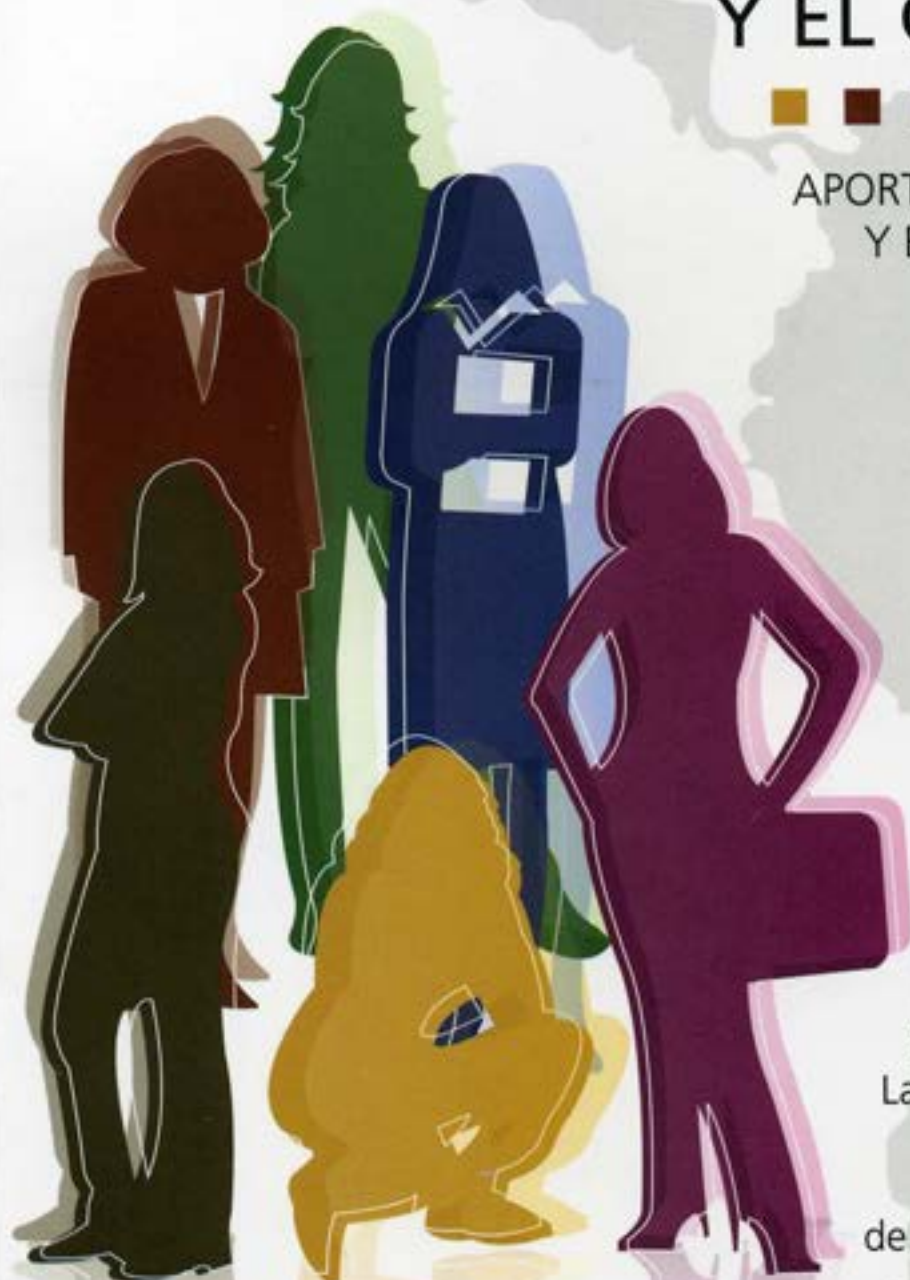


LAS MUJERES EN LAS ORGANIZACIONES DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE



APORTES TEÓRICOS
Y EXPERIENCIAS
CONCRETAS



Red de Mujeres
Latinoamericanas
y del Caribe
en Gestión
de Organizaciones



SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Cali



Red de Mujeres Latinoamericanas
y del Caribe en Gestión de Organizaciones
www.win-network.org

LAS MUJERES EN LAS ORGANIZACIONES DE AMERICA LATINA Y EL CARIBE

APORTES TEORICOS Y EXPERIENCIAS CONCRETAS

Red de Mujeres Latinoamericanas y del Caribe en
gestión de organizaciones

Tabla de Contenidos

PRESENTACIÓN

Red de Mujeres Latinoamericanas y del Caribe en Gestión de Organizaciones: fuente de aprendizaje colectivo y cambio. Ana Milena Yoshioka Vargas. Economista. Pontificia Universidad Javeriana Seccional Cali, Colombia.

Primera Parte: Aportes teóricos

Capítulo I. “Algunos problemas conceptuales para discutir el empoderamiento femenino en las organizaciones. Reflexiones a partir de Foucault y Bourdieu », Mag. Rossana Vitelli, Docente e Investigadora de la Universidad de la República, Uruguay

Capítulo II. “Mujeres, varones, liderazgo y equidad”. Dra. Mercedes López, Dra. en Psicología UBA. Profesora e Investigadora, Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Segunda Parte: Desde la experiencia

Capítulo III. “¿Se romperá el techo de cristal? Estrategias empleadas para crear un entorno laboral equitativo y eficiente”, Fabiola Amariles, Consultora en Género y Diversidad, Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Cali, Colombia.

Capítulo IV. “Género y liderazgo en América Latina. Una mirada vivencial”, Mag. Andrea Daverio, Ministerio de Salud de la Nación, Argentina.

Capítulo V. "Liderazgo femenino en las Fuerzas Armadas chilenas", Pamela Villalobos Koeniger, abogada, gabinete de la Ministra de Defensa Nacional, Santiago, Chile.

Capítulo VI. "Los liderazgos colectivos para el ejercicio de la democracia en las organizaciones de mujeres, Carolina Vergara Contador, Comité de Desarrollo de Mujeres de Frontera (CODEMUF), Loja, Ecuador.

Capítulo VII. "Las mujeres en la gestión municipal: Lecciones de un proceso", Martha Lanza Meneses, Consultora en género, Colectivo Cabildeo, La Paz, Bolivia.

Capítulo VIII. "El microfinanciamiento: Una estrategia de combate a la pobreza e impulso al desarrollo de las mujeres". Magdalena Sofía de la Peña Padilla, Universidad ITESO, Guadalajara, México.

Capítulo IX. "Networking de Mujeres: Una experiencia Argentina", Solange Grandjean, Red latinoamericana de mujeres en gestión de organizaciones, Buenos Aires, Argentina.

Capítulo X. "Mujer y entorno empresarial", Graciela Beatriz De Oto, Fundación Suma Veritas, Buenos Aires, Argentina.

PRESENTACIÓN

Lidia Heller*

El presente libro es un esfuerzo más de la Red de Mujeres Latinoamericana y del Caribe en gestión de organizaciones por aportar conocimiento y difusión dentro de un área de estudio relativamente nueva en la región relacionada con la perspectiva de género en las organizaciones.

El tema de la participación femenina dentro de las instituciones estuvo ignorado por las ciencias sociales y administrativas ya que, si bien las mujeres hemos participado desde siempre en distinto tipo de organizaciones, estuvimos invisibilizadas para la mayoría de los estudios e investigaciones y no habíamos integrado la agenda de proyectos que sobre estas cuestiones existen en la región.

Las organizaciones son sistemas sociales complejos y todas/os los individuos transitamos por ellas: desde la familia, la escuela en la temprana infancia, hasta en los partidos políticos, empresas, centros de investigación, hospitales, universidades, asociaciones civiles, donde transcurre de diferentes maneras el recorrido de nuestras trayectorias laborales. Estas **organizaciones funcionan como sistemas abiertos, inmersos en la sociedad global y poseen una cultura propia, expresada en un sistema de normas y valores** que, en general, reproducen los de la sociedad a la que pertenecen.

Desde esta perspectiva, es claramente comprensible que podamos afirmar que las instituciones y organizaciones no son neutras en términos de género, es decir que no son imparciales a las diferencias de género, política ni socialmente y reflejan, fundamentalmente, valores masculinos y el punto de vista de los hombres, ya que han sido creadas por y para los hombres desde sus mismos orígenes. Tal como lo señalan las diferentes autoras que han estudiado el tema¹, las raíces de la

* Integrante de la Comisión Directiva de la Red de Mujeres latinoamericanas y del caribe en gestión de organizaciones.

¹ García Prince, E.: "Género, poder y liderazgo. Contribución al estudio del ejercicio del poder y el liderazgo por las mujeres", Cap. 4 El enfoque de los mecanismos de exclusión institucionalizados, en prensa.

masculinidad en las organizaciones son remotas, profundas y muy fuertes. Este hecho hace que los esfuerzos por lograr la equidad de género en las organizaciones resulten muchas veces infructuosos por insuficientes y muy lentos en función de las realidades que vivimos.

Dentro de la academia, el interés por estas cuestiones se remonta a los pioneros trabajos de Rosabeth Moss Kanter², quien a mediados de los '70 investigó el tema de las relaciones entre varones y mujeres en corporaciones de Estados Unidos y esto dio lugar a que se abriera un área nueva de conocimiento y posteriormente fue incorporado a agendas de estudios en otros países. En Europa Occidental y algunos países asiáticos, los estudios comienzan a desarrollarse a mediados de los '80.

En América Latina, el interés por esta problemática apenas comienza a manifestarse en forma aislada a comienzos de los '90 en distintos países a través de estudios realizados por investigadoras de distintas disciplinas en Venezuela, Colombia, Chile, Argentina, México.

En 1997, a partir del entrenamiento recibido en el curso de Women in Management por 25 mujeres de 17 países de América Latina y el Caribe en la Universidad de Lulea, Suecia bajo el auspicio de la Agencia Sueca de Cooperación para el Desarrollo –ASDI-, las participantes acordaron en la necesidad de coordinar esfuerzos en la región para contribuir al empoderamiento de las mujeres que desarrollan sus carreras en distinto tipo de organizaciones.

Por ello, asumieron el compromiso de continuar compartiendo experiencias profesionales, difundir a las mujeres de sus países los conocimientos adquiridos, fortalecer las distintas instituciones de mujeres y estimular la participación cada

Aruna Rao Institutions, organisations and gender equality in an era of globalisation. Gender and development Vol 11.Nº 1, May 2003, www.genderatwork.org

² Kanter, R: Men and women of the corporation, Basic Books, New York, 1977.

vez más activa en el desarrollo de los países de la región a través de una Red que las articula. La WOMAN-NETWORK está propiciando y llevando a cabo distintos tipos de actividades desde 1999. Este libro es uno de los productos importantes que esperamos contribuya a llenar algunos de los vacíos que todavía persisten en la región en términos de conocimientos y experiencias concretas que están desarrollando en distintos países mujeres emprendedoras, profesionales, trabajadoras de diferentes disciplinas, líderes comunitarias, sociales, políticas.

El contenido del libro ha sido estructurado en base a los trabajos presentados en la Convocatoria que la Red realizó entre sus socias, que ya suman 53, a mediados del 2006. Los artículos seleccionados para la presente edición se encuentran organizados en dos grandes ejes temáticos: la primera parte con aportes teóricos y la segunda con la descripción y relato de experiencias concretas de programas, proyectos y/o trabajos con mujeres en distintas organizaciones de América Latina.

Investigadoras, funcionarias, consultoras independientes, dirigentes comunitarias, empresarias de Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, México y Uruguay, se sumaron a nuestra convocatoria inicial y participaron de esta contribución conceptual y vivencial en torno a la participación de mujeres en organizaciones, aportando desde sus trabajos, los temas asociados que naturalmente se hacen presentes cuando abordamos esta temática: el poder, los estilos de liderazgo, la diversidad, la inclusión y exclusión de mujeres en distintos ámbitos, la alternativa emprendedora, la construcción de redes.

En el comienzo del libro, Ana Milena Yoshioka Vargas, coordinadora de la Red, describe su historia desde sus inicios hasta el momento actual con un título que invita a pensar el sentido y la importancia que poseen las redes para las mujeres: *La Red de Mujeres Latinoamericanas y del Caribe en Gestión de Organizaciones: fuente de aprendizaje colectivo y cambio.*

En la primera parte, el trabajo presentado por Rossana Vitelli, *“Algunos problemas conceptuales para discutir el empoderamiento femenino en las organizaciones.*

Reflexiones a partir de Foucault y Bourdieu », la investigadora aborda uno de los temas centrales de la participación de las mujeres en el mundo público, el del poder, realizando un análisis de dos grandes autores de la teoría social (Foucault y Bourdieu) para incorporarlo a la discusión sobre los procesos de empoderamiento de las mujeres en las organizaciones. Los mecanismos de dominación y ejercicio del poder son altamente complejos y los autores citados por Vitelli plantean a los/as lectores/as varios ángulos desde donde poder compartir un debate apasionante.

Las características de la percepción del liderazgo y las especificidades del mismo cuando es ejercido por mujeres, es el complejo tema que aborda Mercedes López en su artículo *“Mujeres, varones, liderazgo y equidad”*, quien plantea dos interrogantes centrales: uno es el relativo a si existe o no un modo femenino de liderazgo y si las mujeres que acceden a lugares de poder se “masculinizan” resignando sus atributos femeninos.

López propone que si bien ambos planteos pueden articularse, su foco de atención está dirigido al primero de los interrogantes: “¿Se puede hablar de un modelo de liderazgo femenino?”. Es decir, ¿tienen las mujeres un peculiar estilo de ejercer el poder en las organizaciones? En su descripción minuciosa, la autora plantea una cordial invitación a reformular la pregunta sobre si existe o no un modo femenino de liderazgo, desmarcándola en una interrogación binarista que nos posibilite apartarnos de gastadas divisiones que vuelven a encorsetarnos en mitos y preconceptos.

En la segunda parte del libro, nos adentramos en experiencias concretas desde distintos ámbitos de acción y las autoras exploran diferentes territorios donde mujeres y varones actúan, participan, desarrollan sus carreras laborales, ejercen liderazgos, emprenden proyectos productivos, narrando prácticas y aprendizajes que aportan conocimiento desde la acción.

Las estrategias y acciones concretas realizadas desde 1998 en el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) para fomentar la equidad de género y la diversidad (G&D) entre su personal son descriptas con un riguroso análisis por Fabiola Amariles. En su artículo *“¿Se romperá el techo de cristal? Estrategias empleadas para crear un entorno laboral equitativo y eficiente”*, demuestra cómo es posible desde una institución con una estructura predominantemente masculina modificar su cultura a través del diseño de estrategias que tiendan a transformar sus estructuras y procesos internos haciéndolos equitativos en género y en diversidad, estableciendo así relaciones más igualitarias entre sus empleados, socios y sus beneficiarios.

Para explicar la implementación de estrategias equitativas, Amariles describe el Programa de Género y Diversidad (G&D) del CGIAR y algunas de las iniciativas creativas y novedosas que sobre el tema de equidad y diversidad están ejecutándose desde hace más de diez años, destacando la necesidad de que estas no deben realizarse solamente por unas pocas empresas o instituciones, algunos organismos gubernamentales o internacionales; de nada sirven programas aislados. En necesario, enfatiza Amariles, desarrollar Programas integrales en distintas instituciones y leyes como las que condenan el acoso laboral, promueven horarios flexibles para todos sus empleados y protegen la maternidad.

Andrea Daverio desarrolla en su artículo *“Género y liderazgo en América Latina. Una mirada vivencial”* los aportes significativos desde su rol de tutora de uno de los proyectos más ambiciosos que lleva a cabo la Red, el Programa virtual de capacitación en temas de gestión de organizaciones con perspectiva de género - PROGEO-. La autora se propone recuperar las voces de un grupo de mujeres latinoamericanas que participaron en el desarrollo del Módulo de Liderazgo Femenino en las Organizaciones y sus percepciones en relación al liderazgo desde su condición y posición como mujeres, focalizando la atención sobre cuáles

son sus principales problemas, dificultades y oportunidades a la hora de construir y ejercer un rol de liderazgo en sus ámbitos de pertenencia.

El artículo de Daverio pone en evidencia la importancia de generar espacios de interacción entre mujeres de distintas geografías, ya que cada una desde sus perfiles profesionales, sociales y generacionales, así como desde las características propias de sus culturas se encontraron en un espacio común atravesando situaciones similares en relación al trabajo de la mujer y específicamente el liderazgo. Como bien señala la autora, para algunas la propuesta fue absolutamente novedosa, mientras que para otras fue la primera oportunidad para encontrar una conceptualización teórica y analítica de experiencias que habían vivido u observado en otras mujeres, y que se transformó en un llamado a la reflexión desde la propia práctica y desde la consideración de múltiples factores políticos, culturales y sociales relacionados con las “estructuras de desventajas” en las que se encuentran insertas y que son de difícil cambio en forma inmediata.

Las características particulares que adopta el liderazgo femenino dentro de un ámbito de actuación tradicionalmente masculino como son las Fuerzas Armadas es abordado por Pamela Villalobos, quien en su artículo *“Liderazgo femenino en las Fuerzas Armadas chilenas”* describe y distingue claramente las características del liderazgo militar del ejercido en otros ámbitos y la importancia que adquiere la irrupción de mujeres en el sector.

A partir de la experiencia realizada en talleres de capacitación con mujeres militares chilenas sobre el tema del liderazgo, la autora identifica sus opiniones, creencias sobre la existencia y características del liderazgo femenino en ese ámbito. Hacia el final del artículo, se presentan algunos hallazgos interesantes que no responden directamente a la lógica de género, como un estilo de comunicación particular del sector y los valores que imperan dentro del ámbito militar que

contribuyen a obtener un mejor conocimiento de una esfera donde las mujeres estuvieron ausentes desde siempre.

En el artículo de Carolina Vergara Contador, *“Los liderazgos colectivos para el ejercicio de la democracia en las organizaciones de mujeres”*, se describe una interesante experiencia de una organización creada y liderada por mujeres en Ecuador, que surgió como una necesidad de las mujeres por tener un espacio político de articulación y de confluencia con alcance nacional que les permitiera obtener una mayor fuerza no solo en el ámbito de la capital o de las ciudades más grandes del país, sino también llegar a las provincias más alejadas. El artículo también muestra cómo por distintos procesos y pautas culturales preestablecidas algunas líderes reprodujeron pautas patriarcales tradicionales, a pesar de que la mayoría de las fundadoras estaban convencidas de que era necesario la promoción de liderazgos colectivos y democráticos que reflejaran una forma de hacer política distinta, sin clientelismos y marcando distancia con los liderazgos masculinos, jerárquicos y piramidales.

A partir del relato de este aprendizaje, la autora analiza las fortalezas y debilidades de la experiencia y la evolución de las organizaciones creadas por mujeres y en qué trampas no debemos caer a la hora de ejercer liderazgos. Nos muestra cómo las distintas concepciones sobre el liderazgo se encuentran arraigadas no sólo en varones sino que las mujeres también las tenemos incorporadas; de allí la importancia de aprender de la experiencia del ejercicio de liderazgos.

Martha Lanza, en su artículo *“Las mujeres en la gestión municipal: lecciones de un proceso”*, reflexiona sobre la importancia del desarrollo a nivel local en Bolivia como herramienta para la identificación de los recursos a nivel municipal y la consolidación de un Modelo para la construcción de políticas y presupuestos municipales para la equidad de género.

La autora describe a lo largo del trabajo los componentes esenciales en torno a los cuales se desarrollaron un conjunto de actividades en el marco del Proyecto Desarrollo Democrático y Participación Ciudadana durante más de tres años, en 15 municipios rurales de Bolivia, poniendo su énfasis en la participación política y en los procesos de planificación participativa de mujeres e intenta recuperar la riqueza de la experiencia en términos de proceso y resultados alcanzados, presentando una apuesta al desarrollo local como forma de integrar la equidad de género en la participación política y de toma de decisiones.

Los temas que se abordan en los últimos capítulos están relacionados con uno de los ejes principales de los proyectos de nuestra Red: los micro emprendimientos y la construcción de redes. El artículo de Sofía de la Peña, *“El micro financiamiento: una estrategia de combate a la pobreza e impulso al desarrollo de las mujeres”*, brinda un análisis del micro financiamiento como una estrategia eficaz para la reducción de la pobreza.

La autora afirma que uno de los factores de éxito es la participación de las mujeres y abre el debate acerca si esta estrategia ha favorecido no solo a la disminución de la pobreza, sino también al empoderamiento de las mujeres y plantea la posibilidad de que para que estas experiencias sean exitosas no sólo desde la perspectiva financiera, sino también desde la perspectiva del empoderamiento, deberán incorporar mecanismos de sensibilización y capacitación que garanticen el avanzar en la modificación de las condiciones de subordinación y propicien el desarrollo de las capacidades autogestivas en sus participantes.

La experiencia concreta de creación y funcionamiento de una red de mujeres en Argentina, es planteada por Solange Grandjean en su artículo *“Networking de Mujeres: Una experiencia Argentina”*, donde se exponen los beneficios de esta forma de organización para las mujeres, sus particularidades y las dificultades que todavía enfrentamos a la hora de conformar este tipo de asociación como un espacio de intercambio de experiencias, relaciones, información.

Grandjean sintetiza además conceptos claves para tener en cuenta en la creación de una red: el capital social, la comunicación, las diferentes percepciones que poseen varones y mujeres sobre el sentido de las redes, diferenciando el soporte, ayuda, cuidado en el caso de las mujeres, y la posibilidad que visualizan los varones de realizar contactos, relaciones y mantener su poder, aportando los abordajes de diferentes autores que han estudiado los temas tratados.

El último capítulo desarrollado por Graciela de Oto, *“Mujer y entorno empresarial”*, está dedicado a diagnosticar el estatus actual de la mujer a nivel corporativo, analizar los factores socio-culturales que le dieron origen, y determinar cuáles fueron las teorías de desarrollo que dieron inicio al concepto de empoderamiento.

A partir del relevamiento de aportes de diferentes autores, la autora plantea retos estratégicos a seguir que ayuden a la consolidación de un proceso emancipatorio con miras a la implementación satisfactoria de un modelo de negocios integrado que equilibre las competencias de sus integrantes independientemente de su sexo.

Las aproximaciones a la realidad de mujeres que desarrollan sus carreras laborales en organizaciones latinoamericanas y del Caribe que presentamos en el libro, pretenden, como se enunció al comienzo, acercarnos cada vez más a un tema de gran importancia sobre el que todavía hay mucho por explorar: la gestión con enfoque de género en organizaciones complejas.

Esperamos que los trabajos aquí presentados brinden a las y los lectores una visión más realista y cercana de las múltiples realidades que vivimos las mujeres de la región cuando transitamos por las organizaciones. Desde nuestro trabajo como Red de Mujeres latinoamericana y del Caribe, pretendemos ser referente en los temas de gestión de organizaciones y que éste aporte contribuya a abrir

nuevas ventanas y oportunidades a muchas mujeres que luchan y sueñan con desarrollar sus talentos y habilidades en un mundo más equitativo.

Red de Mujeres Latinoamericanas y del Caribe en Gestión de Organizaciones: fuente de aprendizaje colectivo y cambio.

Ana Milena Yoshioka Vargas*

En el año 1997, el curso de “Women in Management” desarrollado por CENTEK en la Universidad de Luleå, bajo el auspicio de la Agencia de Cooperación para el Desarrollo de Suecia (SIDA) agrupó a 25 mujeres de 17 países de América Latina y del Caribe interesadas en desarrollar sus capacidades de dirección y gestión. Del intercambio de conocimiento, experiencias e intereses surgió en un primer momento un consenso sobre la necesidad de ir más allá de un espacio de formación para un pequeño grupo de mujeres “privilegiadas” al haber recibido esa oportunidad y comprometernos con una iniciativa de más largo plazo que contribuyera al empoderamiento de las mujeres de América Latina y del Caribe.

Hoy diez años después de aquellas interesantes discusiones para establecer desde dónde y en qué enfocaríamos nuestros esfuerzos, cuál sería el tema o los temas que nos convocarían a un trabajo de mayor alcance y envergadura hacemos parte de una vibrante realidad denominada LA Woman Network (Latin American Women in Management Network) o Red de Mujeres Latinoamericanas y del Caribe en Gestión de Organizaciones.

Este artículo pretende recorrer esa experiencia colectiva, no con una descripción exhaustiva del proceso sino con el relevamiento de aquello que se considera ha sido lo más importante, en un emprendimiento de mujeres y para mujeres que ha permitido trabajar en el empoderamiento de otras y de nosotras mismas quienes hemos hecho parte de la Red en estos años.

* Directora del Centro de Investigaciones en Economía y Competitividad Internacional – CIECI . Pontificia Universidad Javeriana Cali - Colombia. Integrante de la Comisión Directiva de la Red de Mujeres latinoamericanas y del caribe en gestión de organizaciones.

"No existe otra herramienta de desarrollo más eficaz que el empoderamiento de la mujer". Kofi Annan, secretario general de la Organización de las Naciones Unidas.

1. Un contexto similar: la situación y condición de la mujer en América Latina y el Caribe

Las mujeres del grupo de 1997 éramos bastante heterogéneas en cuanto a edades, niveles de educación, profesiones, estado civil, situación familiar, y otros aspectos sociales y culturales propios de cada una de nuestras historias de vida y de los países de los que procedíamos, pero lo cierto era que nuestras trayectorias profesionales y laborales las habíamos vivido en un contexto similar en nuestros países respecto a la situación y condición de la mujer y seguramente habíamos sido beneficiadas o afectadas de manera particular, fue así como el reconocimiento de la existencia de aspectos similares en los que debíamos unirnos para contribuir a inducir el cambio, nos impulso a soñar en un proyecto de largo plazo.

En el contexto mundial, ha habido enormes avances en los últimos cien años. Desarrollo en ciencia y tecnología, conocimiento, salud, nivel de alfabetización, esperanza de vida y participación política entre otros son los primeros que se vienen a la mente. Pero quizás, ninguno ha sido tan dramático y profundo en su impacto como la adquisición gradual de derechos humanos por parte de las mujeres. (Fetherolf 2001), o como lo menciona Heller (1999) en la introducción de su libro *Las que vienen llegando*, "los cambios en los roles de las mujeres durante el siglo XX han sido enormes y algunos autores los indican como la mayor revolución social de este siglo".

A pesar de los importantes avances que las mujeres han logrado y de la incansable lucha por la equidad de género de muchas mujeres y hombres, instituciones y ONG's en nuestros países, subsistía y aún subsiste una

desigualdad significativa que debe ser abordada desde distintos ámbitos. Sobre todo en estas últimas décadas de profundas crisis que han tenido lugar a partir de los procesos de mayor apertura y ajuste estructural y las nuevas situaciones provocadas por los procesos de globalización y de integración económica de los países de la región.

En esa dicotomía de logros y carencias, muchos aspectos pueden ser analizados para demostrar según la óptica con que se mire - el vaso medio lleno o medio vacío- la situación de desigualdad entre hombres y mujeres. Sólo a manera de ilustración tres temas críticos.

En primer lugar, ***la participación creciente de la mujer en el mercado laboral*** es una realidad de los países de América Latina y del Caribe como consecuencia del incremento en su nivel de educación, a la disminución de la tasa de fertilidad o como mecanismo de ajuste a la crisis económica. No obstante, persiste inequidad en este acceso y en su permanencia en el mercado laboral. Algunos hechos y datos así lo demuestran:

- Según datos de la OIT, la participación ha aumentado en todo el mundo pero a un ritmo mucho más lento. Para el año 2010 se estima que la participación de la mujer será un 41%, frente a un 38% en 1970. En América Latina, se espera un 37% de la fuerza laboral comparada con un 24% en 1970.
- Las inequidades de género existen en el status del empleo y la calidad de los trabajos de las mujeres respecto a los de los hombres. Las mujeres a menudo tienen trabajos de tiempo parcial o trabajos temporales (50% más respecto a esta misma categoría en el caso de los hombres) mientras los hombres tienen trabajos mejor pagos y con mayores beneficios en cuanto a seguridad social.

La fuerza laboral femenina se sigue concentrando en ciertas áreas, en especial en los servicios (y en un gran porcentaje en el empleo doméstico), lo cual trae como consecuencia el reforzamiento de la segregación ocupacional. A los denominados “trabajos de mujeres” se les asignan valores inferiores en términos de habilidades y competencias y de remuneración. Aún en ocupaciones dominadas por las mujeres, usualmente los hombres ocupan las posiciones mejor pagadas, de mayor responsabilidad y que requieren mejores habilidades.

- En los países en vía de desarrollo, proporciones significativas de mujeres trabajan en el sector informal en sus casas.
- Las diferencias en las tasas de desempleo para hombres y mujeres son un indicador de las desigualdades de género en el mercado laboral.
- A pesar de que las mujeres han alcanzado una creciente preparación para ocupar puestos ejecutivos al interior de las empresas y organizaciones, en general se ubican en los escalafones bajos o intermedios de los niveles ejecutivos porque persisten los estereotipos negativos basados en sus responsabilidades familiares o en la atribución de características concebidas como exclusivamente masculinas para la adjudicación de los puestos de los niveles de decisión.

Un segundo tema, uno de los más significativos de todos es *la división del tiempo según género entre trabajo y familia* lo que explica muchas de las diferencias entre los patrones de trabajo y tipos de trabajo de hombres y mujeres. (Wirth, 2001) A partir del incremento de la participación femenina en el mercado de trabajo, y de la creciente tendencia de las mujeres en edad reproductiva a mantenerse en él, se ha puesto de manifiesto el conflicto entre la vida laboral y las responsabilidades familiares, que por una parte, incide en una mayor carga de trabajo para la mujer,

si no cuenta con apoyos externos o logra que se involucre el grupo familiar en estos quehaceres, lo que repercute negativamente en su permanencia en el empleo, en sus oportunidades profesionales, de ascenso y de diseño de carrera laboral. (CIM, 2001)

- Los estudios de uso del tiempo demuestran que las mujeres trabajan muchas más horas que los hombres cuando se contabiliza el trabajo remunerado y el no remunerado. Especialmente, en cuanto al tiempo dedicado al cuidado de otros.
- Las estadísticas muestran que es más fácil para los hombres tener familia y una carrera. Sin embargo, muchas mujeres olvidan el matrimonio y los hijos para dedicarse a la carrera. Este patrón parece ser más pronunciado en los países industrializados

En tercer lugar, las mujeres, en particular las más pobres, están en una situación desventajosa respecto al **acceso a los recursos productivos**, tales como a la propiedad de la tierra, de las empresas, al capital productivo, al crédito, situación que se ve reforzada por barreras legales y de asimetría de información que restringen este acceso. En este contexto, la creación de pequeñas empresa de mujeres, se ve obstaculizada en algunos países por legislaciones que limitan su capacidad empresarial a través de leyes que restringen su autonomía.

Las mujeres conocen cada vez más sus derechos, pero todavía están coartadas por trabas sociales, económicas y culturales. En casi todos los niveles socioeconómicos siguen soportando en forma casi exclusiva la doble carga del trabajo remunerado y de las responsabilidades familiares, así como enfrentando las dificultades de la vida cotidiana y esto las pone en una situación de inferioridad y marginalización en su vida laboral y las somete a un exceso de trabajo constante. Las mujeres propenden a sufrir relativamente más que los hombres los

efectos de las presiones económicas, las innovaciones tecnológicas, el reajuste estructural y la evolución del mercado laboral. (Oxman, 2001)

Revertir esta realidad requiere de la promoción de transformaciones sociales y culturales que pueden ser abordadas a través de la sensibilización a la sociedad y a sus actores para estimular un cambio en los patrones culturales y empresariales. Pero así mismo, de políticas orientadas al mejoramiento de sus condiciones de vida y que incorporen sus demandas de acuerdo a su situación específica.

Se hace urgente, entonces, analizar los mecanismos y estrategias que abran a las mujeres alternativas de inserción en el nuevo escenario, de manera que puedan entrar en igualdad de oportunidades en el acceso a los recursos económicos, que le permitan finalmente lograr una igualdad de oportunidades en la competencia dentro de las actividades productivas y de servicios, así como en la consideración de su impacto individual y familiar.

Identificar estas prioridades y lograr una mayor conciencia sobre la posibilidad de contribuir a ese objetivo ambicioso de la igualdad de oportunidades en nuestros países, fue el punto de partida de la Red. Sólo había que resolver dos preguntas: ¿En qué nos enfocaríamos para lograr la mayor convergencia de intereses en el grupo de Women in Management 1997 y de SIDA? y ¿Cómo nos organizaríamos para desarrollar esos objetivos?

¿Cuál sería el enfoque? Una red de mujeres en gestión de organizaciones

Cada una de nosotras estaba en un espacio de trabajo diferente, vinculadas a empresas, universidades, ONG's, sector público o desarrollando un trabajo independiente como consultoras; ocupando en estas organizaciones posiciones de distinto rango con responsabilidades específicas, con personal a cargo – mujeres y hombres- y con jefa(e)s; y contábamos con un cierto nivel en el desarrollo de nuestras competencias y conocimientos de gestión.

¿Qué tantas mujeres había en nuestras organizaciones? ¿Cuántas ocupaban las posiciones más importantes? ¿Qué tipo de responsabilidades se le asignaban a las mujeres? ¿Sufrían las mujeres algún tipo de discriminación? ¿Qué tanto reconocimiento obtenían las mujeres por su trabajo? ¿Habían recibido la educación y el entrenamiento para dirigir? ¿Qué tipo de estilo de liderazgo habían desarrollado las mujeres? ¿Recibían el mismo pago por su trabajo que los pares hombres? ¿Contaban con servicios de apoyo que les permitieran conciliar trabajo y familia? ¿Estaban las mujeres interesadas en asumir mayores responsabilidades y cargos directivos? ¿Cómo se desarrolla su trayectoria laboral? ¿Tenían todos estos aspectos alguna relación con el tipo de organización en la que se estuviera vinculada? ¿Es mejor la situación en la empresa privada que en la pública? ¿Dependía de la especialidad, no era igual si se era profesional de la salud o administradora de empresas o profesora universitaria? ¿Y qué sucede en las grandes, en las medianas o en las pequeñas empresas? ¿Y las empresarias?

Las respuestas a cada uno de estos interrogantes conducían a la certeza de la persistencia de grandes inequidades en las organizaciones de nuestros países en América Latina y el Caribe.

Pues bien, fue esa la arena, el campo de juego que escogimos. Era allí en donde queríamos hacer una contribución, en esas relaciones de género que se dan en las organizaciones - con una mirada amplia: todo tipo de organización- y con una concepción de la gestión en lo organizacional sin vincularla sólo a las posiciones directivas, en lo personal – tu vida, la de tu familia- y desde la participación en la comunidad y en el desarrollo de nuestros países.

Este grupo de mujeres compartía la preocupación por la situación de las mujeres en nuestros países, por su calidad de vida, por su invisibilidad en nuestras sociedades, por el respeto a sus derechos y el ejercicio del poder en el espacio

público y en el privado. Por supuesto que se pusieron sobre la mesa en discusión otros intereses: mujeres rurales, mujeres jóvenes, mujeres en la política, mujeres empresarias pero así mismo desde el comienzo hubo acuerdo en no entrar en iniciativas que ya venían consolidándose en temas como salud sexual y reproductiva, VIH o violencia.

Una red: el mejor arreglo organizacional

Se habla fácilmente de América Latina y del Caribe como si fuera un todo muy homogéneo y muy cercano. Pero cuando consideramos los 17 países de los cuales procedía ese grupo inicial de mujeres, moviéndonos desde la punta sur con Argentina y Chile y llegando a Cuba en el Caribe, enfrentamos el primer escollo de cómo lograr mantener y profundizar nuestras relaciones y trabajar juntas.

Una vez establecida la relación e identificado unos intereses comunes, estábamos interesadas en establecer un arreglo organizacional que permitiera cooperar para el logro de unos objetivos y facilitar el flujo de recursos materiales y no materiales. A menudo estas formas de cooperación son arreglos informales que no están cubiertos por un marco legal y que dependen de la existencia de unas reglas de juego, de unas prácticas culturales y la presión de sus integrantes para sostener dicho arreglo. **Una red** surgió como la forma de cooperación que más se ajustaba a los objetivos propuestos, a los perfiles de las integrantes y a los intereses de SIDA, la entidad patrocinadora. Pero debía ser una red cuya plataforma de operación estuviese sustentada en el uso de las tecnologías de la comunicación y la información (TIC).

Las redes son formas de interacción social, definida por un intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones en contextos de complejidad. Un sistema abierto y en construcción permanente, que involucra a conjuntos que se identifican en las mismas necesidades y problemáticas y que se organizan para potenciar sus recursos. (Aruguete, 2001)

Una red es una estructura para la acción conjunta en la cual los recursos complementarios (know-how, habilidades, recursos financieros, equipo) pueden ser gradualmente obtenidos y diferentes intereses balanceados, mientras las partes involucradas mantienen total independencia.

Estas estructuras se han caracterizado entre muchos elementos por:

- Colaboración Voluntaria
- Objetivos acordados mutuamente (comunes e individuales)
- Compartir recursos y riesgos
- Valor añadido a lo que cada parte puede alcanzar por sí sola
- Obligaciones recíprocas
- Incluyente, sensible y adaptable
- Una plataforma para re-negociar roles en la sociedad para alcanzar una distribución más efectiva de recursos, responsabilidades, costos, riesgos y beneficios

La pertenencia a una Red Social promueve la consolidación del intercambio entre diferentes, reforzando la identidad y la integración, en la construcción de interacciones, para la resolución de problemas y satisfacción de necesidades, como producto de la participación social. (Aruguete, 2001)

El aporte mas importante de una red es que representa una fuente de aprendizaje, entendido este como un proceso social que significa colaboración y no una simple forma de compensación por la falta de habilidades de una organización (Esser et al 1996, Powell, Koput y Smith – Doerr 1996) o grupos de individuos. Es claro que los individuos aprenden de sus propias experiencias y de experiencias con agentes externos. Por lo tanto, normas, valores, conocimiento tácito, confianza e interacción juegan un papel primordial en la formación de redes.

Para convertirnos en agentes de cambio en ciertas situaciones o pautas institucionales, una de las estrategias más eficaces es el reconocimiento y la

conformación de grupos de mujeres; (Heller, 1999). La constitución de una red temática en gestión de organizaciones con enfoque de género (como las existentes en violencia, salud o educación), es una importante forma de acción política de las mujeres, que permitiría abordar temas relacionados y contribuir a su empoderamiento y a cambiar las condiciones de inequidad. Las redes proporcionan información invaluable, visibilidad y apoyo. Ampliar la participación de las mujeres en redes mejora el acceso a oportunidades. Redes de mujeres que comparten información y forman sobre estrategias y técnicas de gestión son a menudo críticas para que las mujeres aprendan como desarrollar su proyecto de vida y su trayectoria laboral en las organizaciones.

Lidia Heller, nuestra compañera del equipo de dirección de la red, en su libro ya mencionado plantea que: *“una red también es una organización en la cual participamos y allí rigen los mismos principios que para cualquier tipo de institución. Si creamos o formamos parte de una red de mujeres, debemos estructurarla con bases democráticas y solidarias, la información debe fluir en todas direcciones y hacia todas las participantes; allí no debe existir las jerarquías, la toma de decisiones debe ser compartida. Sin embargo, ciertos componentes básicos de organización estarán presentes: asignación de funciones, administración de las tareas, ejercicio de liderazgo en ciertos proyectos. Esto no signada el dominio de unas sobre otras, sino el apoyo individual a un proyecto colectivo. El requisito indispensable es: “deben existir beneficios compartidos entre todas sus integrantes”. Cada una contribuye desde sus potencialidades, pero no debe olvidar que no es solamente para beneficio individual, sino para el beneficio de todas”*. (Heller, 1999).

En ámbitos marcados por la diversidad, la RED como modelo de organización, no busca homogeneizar sino organizar la heterogeneidad, permitiendo la autonomía relativa entre sus niveles. (Aruguete,2001)

La Red de mujeres Latinoamericanas y del Caribe en gestión de organizaciones nace basada en la reciprocidad – dar y recibir, quienes la integramos tenemos el

propósito de trabajar por y con otras y otros pero así mismo hacemos parte de este proyecto porque necesitamos recibir de la red todos sus beneficios para transitar por nuestra senda de empoderamiento.

En la actualidad, destacar la creación de una Red no parecería una novedad, por el auge que este tipo de iniciativas ha tenido en los años recientes, pero ha sido un gran esfuerzo de construcción y aprendizaje colectivo. Cuando comenzamos a imaginarla a finales de los 90, muchas de las que iniciamos esta aventura no contaban ni siquiera con acceso al correo electrónico.

2. Unos aliados estratégicos

SIDA: Un marco de acción con un claro compromiso con la igualdad de oportunidades.

La igualdad de género ha sido un importante componente en los programas de cooperación para el desarrollo de SIDA (Agencia para la Cooperación y el Desarrollo de Suecia) desde 1960. La meta en sí misma de promover la igualdad entre mujeres y hombres no ha cambiado a través de los años. De otro lado, las estrategias y métodos para alcanzar el objetivo han sido desarrollados con la experiencia y el conocimiento que ha sido adquirido por Suecia e internacionalmente.

En el pasado, la igualdad de género era un tema relacionado con mujer y las contribuciones a la igualdad de género eran dirigidas casi exclusivamente hacia las mujeres. Hoy, la igualdad de género es parte de todo el trabajo de Sida para reducir la pobreza y las contribuciones están dirigidas hacia las niñas, niños, mujeres y hombres.

En la cuarta conferencia mundial de la mujer en Beijing, China en 1995, se dio énfasis a un proceso de transición hacia una nueva perspectiva de igualdad de género: Género y Desarrollo (Gender and Development GAD). De haberse

centrado previamente sólo en las mujeres, las relaciones entre hombres y mujeres se volvieron importantes.

En 1996, el parlamento Sueco decidió que la igualdad entre hombres y mujeres en los países socios sería uno de los objetivos generales de la cooperación para el desarrollo. En el siguiente año un nuevo plan de acción marcó el proceso de transición de un enfoque separado y contribuciones especiales para las mujeres a una estrategia cuyo punto de partida fue la aceptación de la perspectiva de equidad de género en todo el trabajo de SIDA.

En el año 2003 el Parlamento Sueco adoptó una nueva política para el desarrollo global como una respuesta a la Declaración del Milenio de Naciones Unidas: “contribuir a la creación de condiciones para que los pobres puedan mejorar su nivel de vida”. El punto de partida de la política es que la pobreza es la falta de poder, la falta de oportunidad para tomar decisiones y la falta de recursos y la igualdad entre hombres y mujeres consolida el trabajo de combatir la pobreza.

La integración de la equidad de género es una estrategia encaminada al logro del desarrollo sostenible para todas las personas, apoyando el derecho a elegir, el empoderamiento y la provisión de recursos.

Para SIDA, la igualdad de género implica asegurar que a todos los seres humanos se les considere iguales y se les trate de manera igualitaria en lo que se refiere a dignidad y derechos.³

CENTEK y el curso de Women in Management

Los programas de Women in Management (WIM) desarrollados por SIDA con la Universidad de Lulea, específicamente con CENTEK⁴, respondían al marco

³ www.sida.se. SIDA. Promoting gender equality in development cooperation. 2005.

⁴ www.centek.se. Project Manager Inger Wallin.

general de planeación de la cooperación para el desarrollo de Suecia y a su compromiso con la equidad de género.

Antes de 1997, los grupos del curso habían sido conformados con mujeres asiáticas, africanas y latinoamericanas. El de 1997 fue la primera versión que agrupó a 25 mujeres de 17 países de América Latina y del Caribe en la Universidad de Luleå, Suecia⁵ y podemos afirmar que entre los resultados de mayor importancia de esta iniciativa está sin duda la creación de la Red. Desde el comienzo propusimos que integraríamos a las mujeres de los cursos de Women in Management de los otros continentes, pero la barrera del idioma es aún difícil de franquear, no por no disponer de esas competencias de manejo del inglés sino porque en la base del proyecto está la comunicación entre sus integrantes y la comunidad que se crea alrededor del manejo de una lengua.

Las participantes de WIM 1997 reunidas en Lima, Perú en Enero de 1998 asumieron el compromiso de continuar compartiendo experiencias profesionales, difundir a las mujeres de sus países los conocimientos adquiridos, fortalecer las distintas instituciones de mujeres y estimular la participación cada vez más activa de las mujeres en el desarrollo de los países de la región.

Este compromiso se tradujo en la formulación de un proyecto que se presentó a SIDA y que dio origen a LAWOMAN – NETWORK.

La Pontificia Universidad Javeriana seccional Cali – Colombia: Un aliado institucional

En la historia de la cooperación de SIDA, a través de distintos programas; sus convenios, acuerdos y contratos se han realizado con las entidades de gobierno de los distintos países, con organizaciones no gubernamentales y otro tipo de instituciones legalmente constituidas.

La iniciativa de la red no cumplía con este requisito en cuanto no se había constituido como una persona jurídica y este era un punto de la mayor importancia para el manejo de los recursos que serían entregados para su desarrollo. Era por tanto necesario contar con un respaldo institucional que le garantizara a SIDA el cumplimiento de los objetivos y actividades propuestas y el manejo de los recursos.

⁵ En el año 2004, se realizó otra versión para mujeres latinoamericanas.

La Universidad Javeriana seccional Cali – Colombia acogió desde sus inicios a la red y durante nueve años, en las dos fases, ha actuado como la contraparte de SIDA en cuanto al manejo de los recursos. Su apoyo y aporte ha ido más allá, facilitando a la red sus espacios, sus equipos y tiempo de su personal para el desarrollo de los proyectos que en la fase I (1999- 2002) y en la fase II (2003- 2007) han sido apoyados por SIDA.

3. La Red de mujeres latinoamericanas y del Caribe en gestión de organizaciones: un proceso en dos fases

Proyecto Fase I (1999 – 2002)

Durante estos tres años, la RED desarrolló diversas actividades que agrupadas en grandes líneas respondieron a la definición de la organización, al establecimiento de la plataforma de operación basada en el uso de las tecnologías de la información (TIC) y a la incorporación del enfoque de género en temas relacionados con la gestión de organizaciones.

A manera de resumen, en cuanto a la organización de la red se establece un equipo de coordinación de la red, conformado por cuatro integrantes de países distintos⁶, se definen sus responsabilidades al igual que las de las integrantes. Así mismo se hace un esfuerzo importante por aumentar el número de integrantes incorporando a las participantes del programa Women In Management versiones 1998, 1999 y 2000, y participantes del Seminario Regional de México, organizado por la Red y del Seminario de Chile: Power, Media, Health and Human Rights auspiciado por SIDA.

Se dan los primeros pasos para la creación de sub-redes (Cono Sur, Panamá y Cusco)

⁶ Lidia Heller, Argentina; Martha Lanza, Bolivia; Ana Milena Yoshioka, Colombia e Ileana Díaz, Cuba.

En cuanto a la plataforma base de trabajo, se establecen los canales de comunicación externa e interna de la red, lo que se tradujo en un sitio web www.wim-network.org que se creó desde el año 1999 y se encuentra activado y en uso por más de 51.000 visitantes a febrero de 2007, en temas relacionados con Mujer y Organizaciones. Se estructura el sitio web con información clasificada en bibliografía con libros y artículos sobre temáticas referidas a Mujer y género, gestión de organizaciones con enfoque de género, eventos y seminarios y enlaces con las organizaciones de la región y otras páginas web de importancia en el tema.

El contar con una página web le ha otorgado una visibilidad importante a la red como para poder convertirse en un referente en la región en temas relacionados con la gestión en enfoque de género.

La utilización de otros mecanismos de comunicación como el chat-line para desarrollar las reuniones de la dirección de la red y agilizar el proceso de toma de decisiones.

Todas las actividades anteriores estaban encaminadas al objetivo de la red de incorporar la perspectiva de género en la gestión de organizaciones y la estrategia central seleccionada fue la formación de mujeres y hombres en estos temas. En este sentido, la red ha realizado un esfuerzo importante por identificar temas prioritarios de capacitación para mujeres que trabajan en distintas organizaciones, a través de diferentes medios y a partir de este relevamiento de temas organizó distintos seminarios locales⁷ en los países de la región y un seminario regional⁸. Así mismo para esta oferta, ha diseñado metodologías innovadoras de aprendizaje

⁷ Seminarios Locales: Mujeres en sectores no tradicionales (Cuba, Bolivia y Argentina), Mujer empresa (Bolivia, Colombia, Uruguay, Argentina), Seminarios de alto impacto (Colombia, Uruguay)

⁸ Seminario Regional Mujeres directivas en organizaciones publicas y privadas México Octubre 2000 (con la colaboración del Colegio de México), con la participación de 35 mujeres de 12 países de la región y con 3 expertas de México, 1 de Suecia y 3 de la propia red.

que integran los conocimientos y las herramientas de la gestión organizacional con un enfoque de género transversal e integral.

Esta fase termina con tres elementos estratégicos definidos a partir de un trabajo participativo de las integrantes de la red: la visión, sus objetivos de desarrollo y las estrategias a seguir.

Proyecto Fase II (2004 – 2007)

El carácter regional de la red: Latinoamérica y el Caribe; las integrantes y su perfil⁹ y las organizaciones a las que están vinculadas, la red de instituciones y/o organizaciones en los países Latinoamericanos y del Caribe que han establecido o tienen interés en establecer una relación con la red; la especificidad de ser una red en temas de gestión con enfoque de género para mujeres en gestión de organizaciones; la experiencia del trabajo en red; la confianza de SIDA¹⁰ y de Centek, que son miembros honorarios de la red y brindan su apoyo y asesoramiento; el aporte voluntario que realizan las integrantes de la red para el fortalecimiento y desarrollo de las actividades; lo que posibilita la sustentabilidad de la red en el tiempo fueron identificadas como las fortalezas de la red que sirvieron de base para fundamentar el planteamiento de la **Visión**:

Al 2012, la Red será un referente reconocido por articular, facilitar y promover acciones, desde una perspectiva de género para el acceso y desarrollo de las mujeres latinoamericanas y del caribe en espacios de gestión en las organizaciones.

⁹ Su experiencia personal, profesional y laboral, su conocimiento de la perspectiva de género, específicamente de gestión con enfoque de género

¹⁰ La red es un proyecto pionero que no está enmarcado en la cooperación gobierno a gobierno.

Y para proponerse como objetivo de desarrollo para el período 2003 – 2007 :

Fortalecer LAWOMAN como vía para potenciar las capacidades y oportunidades de las mujeres en gestión de organizaciones mediante la prestación de servicios de capacitación y consultoría en temas de gestión con enfoque de género.

Esto significa que la red cumpla el rol de promover acciones, programas, ofertas de servicios, etc., para las mujeres en gestión de organizaciones, contribuyendo a que estas alcancen las habilidades y conocimientos sobre gestión con enfoque de género, que impliquen mejorar la condición de las mujeres para el acceso a posiciones de decisión a través de un mayor conocimiento de herramientas claves para la gestión y el conocimiento y ejercicio del poder.

Para enfrentar las barreras que bloquean el desarrollo de las mujeres en las organizaciones resulta apropiado el desarrollo de programas que promuevan la incorporación del enfoque de género en la gestión de las mismas. El objetivo de desarrollo definido, el análisis participativo de los logros alcanzados en la Fase I del proyecto, las lecciones aprendidas, las mencionadas fortalezas de la red, los renovados intereses de SIDA y de la cooperación internacional en los temas equidad de género fueron el marco para plantear la focalización de la acción de la red en dos grandes líneas estratégicas.

Estrategia 1. La capacitación y asesoría por vía electrónica: E- learning. (Acceso a un público diverso y amplio)

La Plataforma de Acción Mundial consensuada en Beijing en 1995 y otros documentos marco coinciden en la necesidad de potenciar las capacidades de las mujeres en el ámbito de la toma de decisiones, en general. Partiendo de la necesidad urgente de localizar los mecanismos y estrategias que abran a las mujeres alternativas de inserción en el nuevo orden globalizado y basándonos en

el uso de nuevas tecnologías, la red se propone brindar aprendizaje y asesoría a distancia (en adelante llamado e-learning).

Las razones que condicionan las acciones de e-learning están en aprovechar las oportunidades que brindan las nuevas tecnologías, la existencia de una página web y la experticia de sus integrantes, lo que permitirá lograr una mayor cobertura de mujeres de la región, al mismo tiempo que elevar el impacto de la capacitación, al realizarse esta en el puesto de trabajo¹¹.

Este aprendizaje se dirige a todas aquellas mujeres en posiciones de gestión a cualquier nivel y de especialistas¹², que laboran en organizaciones cuyo acceso a esta tecnología es viable, pero que sin embargo puede dificultárseles la capacitación presencial que representa abandonar por un tiempo sus lugares de trabajos y que así mismo el hecho de ocupar esas posiciones no implican de facto un conocimiento cabal de los aspectos gestión con enfoque de género.

Estrategia 2. La capacitación y asesoría directa dirigida especialmente a mujeres emprendedoras en pequeñas y micro empresas

La tendencia en América Latina y el Caribe durante los años 90 fue la informalización de los mercados de trabajo. En América Latina, el 80% de los nuevos empleos se crearon en el sector informal o no estructurado, particularmente en las microempresas.

Las mujeres pobres han desarrollado una diversidad de iniciativas para enfrentar la pobreza, entre ellas la conformación de microempresas (que es el ámbito en el

¹¹ Según un reciente informe de la OIT, la mundialización ha impulsado nuevas modalidades de trabajo: teletrabajo, trabajo a distancia, trabajo a domicilio y trabajo a tiempo parcial en los que participan mayoritariamente mujeres. Junto con los beneficios tales como los nuevos nichos de empleo, acceso a la tecnología y a la capacitación vía las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), que en el caso específico de las mujeres, posibilitan un mayor acceso a flexibilidad horaria y les permiten atender sus obligaciones familiares.

¹² Téngase en cuenta que la mayoría de la abundante bibliografía sobre gerencia no posee tales enfoques.

que se encuentran un mayor porcentaje de mujeres, por ser una de las pocas puertas que les abre el mercado laboral) especialmente en el sector terciario.

Un alto porcentaje de estas mujeres no ha recibido capacitación en gestión ni han desarrollado sus capacidades en la perspectiva de manejar su empresa y conciliar sus responsabilidades con el mundo familiar. Como gestoras de sus propias organizaciones suelen no contar con información y motivación para elevar sus niveles de ingreso incidiendo en la calidad de vida de ellas y de su núcleo familiar.

Existen diversas propuestas desde el ámbito público y privado para implementar políticas y programas que fortalezcan estas iniciativas a través capacitación, asesoría y de crédito. Sin embargo, un tema fundamental y a la vez frecuentemente ausente en todas estas actividades es el enfoque de género.

4. De un propósito a resultados.

PROGEO: Programa en gestión de organizaciones con enfoque de género. ¹³

La identificación de las necesidades de capacitación en la Región a través del relevamiento de los programas de formación en la temática de “mujeres y gestión de organizaciones”¹⁴, la experiencia de seminarios y cursos dictados de forma presencial - 2002/2003 -, las encuestas realizadas entre las integrantes de la Red para evaluar la “demanda” de temas, el análisis de la “oferta” (universidades, centros de investigación /formación) sobre temas relacionados con la gestión con enfoque de género fue el punto de partida para el desarrollo del Programa en gestión de organizaciones con enfoque de género (PROGEO).

¹³ www.wim-network.org/PROGEO

¹⁴ Marzo a mayo de 2004.

Con el fin de preparar los contenidos académicos del programa se convocó a un concurso docente para la selección de las docentes-investigadoras provenientes de cinco países (Argentina, Colombia, Cuba, España y Estados Unidos), quienes con el acompañamiento de la Coordinadora Académica¹⁵, identificaron y elaboraron los contenidos, bibliografía, trabajos prácticos, foros de discusión de cada uno de los Módulos del Programa. El diseño multimedia y pedagógico de este material se llevó a cabo por parte del equipo docente y tecnológico del Programa PRIGEPP de FLACSO, Argentina.¹⁶ Se constituyó un equipo de dos tutoras de Argentina.¹⁷

PROGEO consta de 7 Módulos virtuales de 6 semanas y 4 semanas de duración y se desarrolló en la plataforma tecnológica, especialmente diseñada para el Programa.¹⁸ Dichos módulos son:

Módulo 0. TIC's y gestión del conocimiento

Módulo 1. Perspectiva de género en las organizaciones

Módulo 2. Liderazgo femenino en las organizaciones

Módulo 3. Herramientas para el liderazgo femenino: Trabajo en equipo y comunicación

Módulo 4. Herramientas para el liderazgo femenino: Resolución de conflictos y negociación

Módulo 5. Gestión de la diversidad

Módulo 6. Liderazgo en acción, planificación y desarrollo de carrera

Los diferentes Módulos se presentan en un hipertexto virtual que incluye contenidos teóricos sobre los temas abordados, resultados de estudios de investigación sobre mujeres en distintos ámbitos, testimonios de mujeres

¹⁵ Dos integrantes de la red de Argentina asumieron responsabilidades directas en el desarrollo de PROGEO: La Lic. Lidia Heller integrante del equipo de dirección de la red asumió la coordinación académica de PROGEO y la Lic. Solange Grandjean, Administradora del Campus Educativo, Difusión y Prensa.

¹⁶ Lic. Blas Fernández, Coordinador Técnico de la Plataforma Educativa PRIGEPP/FLACSO.

¹⁷ Claudia Veronelli, Universidad de Buenos Aires (Argentina) y Andrea Daverio, Universidad de Lanús (Argentina)

¹⁸ <http://www.wim-network.org/progeo>

profesionales, estado de situación de las mujeres a través de análisis estadístico, casos particulares, documentos y artículos para su lectura, links a páginas de actualidad sobre los temas abordados, ejercicios interactivos, preguntas y reflexiones referentes a los contenidos.

Todo este material expuesto en el hipertexto está acompañado por imágenes, frases, metáforas y figuras artísticas que apelan a la reflexión y el debate entre las participantes entre si, con el equipo coordinador y a ellas mismas.



PROGEO: SU PROPUESTA PEDAGÓGICA



A manera de síntesis se describen los principales productos obtenidos hasta el momento:

- ✓ Más de 1500 páginas de textos con contenidos teóricos.
- ✓ Más de 200 artículos y documentos (reportajes, trabajos de investigación, etc)
- ✓ Diferentes ejercicios, trabajos prácticos, cuadros estadísticos, gráficos.

- ✓ Más de 100 Imágenes y cuadros relacionados con los contenidos teórico/prácticos.

Durante la realización de los diferentes Módulos se llevaron a cabo Foros de Debate y trabajos grupales bajo el entorno de la Plataforma Educativa, para los cuales se prepararon materiales especiales y consignas orientadoras de los debates. En el desarrollo de las sesiones que se tuvieron on line durante varios días, las docentes y tutoras presentaron breves exposiciones teóricas sobre los temas relacionados con las diferentes unidades que se estaban desarrollando y se realizaron intercambios de experiencias en función de las consignas elaboradas para los encuentros. Dichos encuentros fueron conducidos por las diferentes tutoras del Programa.¹⁹

El programa ha despertado el interés de las mujeres y también hombres de 18 países de toda la región (incluidos España, Italia y Estados Unidos y otros países que si bien no integran la membresía de la red estuvieron presentes, como Paraguay, Honduras, El Salvador, Ecuador y Brasil). Se destaca que de 121 participantes en los diferentes cursos en el año 2006, el 43% son de Argentina, 15% de Colombia, 10% de Uruguay y 6% de México.

Las participantes provienen de diferentes instituciones, casi el 16% de Organizaciones no gubernamentales y Organismos de Cooperación Internacional, 19% del sector privado, empresas y/consultoras, 34% de Universidades y Centros Académicos y el resto de Organismos estatales a nivel nacional, provincial o municipal, 30%. Es de destacar que la mayoría de lo/as participantes posee estudios universitarios y títulos de posgrado. Las carreras más frecuentes son: Psicología, Derecho, Administración de Empresas, Trabajo Social. No deja de llamar la atención el amplio rango de profesiones y especialidades de las participantes, lo cual comprueba el interés de las distintas disciplinas por los temas abordados.

¹⁹ Tomado del Informe narrativo de PROGEO 2006 elaborado por Lidia Heller y Solange Grandjean.

La Red ha otorgado en total 106 becas para distintos módulos de PROGEO con el fin de promover el acceso de aquellas personas que tienen limitaciones de recursos y que cumplan con un perfil determinado.

El reconocimiento de los distintos públicos hacia quienes podemos dirigir PROGEO llevó a incursionar con el módulo de Perspectiva de Género en las Organizaciones para alumnas y alumnos de Universidades en distintas especialidades de pregrado y posgrado de diferentes países de Latinoamérica y además a la incorporación de dos nuevos Módulos destinados a Micro emprendedoras y Formación de formadoras en temas de gestión con enfoque de género.

De la evaluación de la experiencia por parte de los participantes y el equipo coordinador, se identificaron para una nueva fase del Programa las siguientes posibilidades:

- Reforzar la experiencia en PROGEO a través de un programa de mentorías con distintos referentes del ámbito profesional en diferentes países.
- Acompañamiento personalizado sobre situaciones conflictivas puntuales dentro del ámbito laboral y/o personal.
- Realización de Conferencias presenciales y/o virtuales con mujeres líderes dentro del ámbito profesional y expositores invitados.
- Workshops sobre temas específicos relacionados con la actividad de gestión: trabajo en equipo, relaciones interpersonales, delegación, empoderamiento, relaciones de poder y responsabilidad con casos prácticos a debatir.

Los ejes temáticos de los talleres previstos para una nueva etapa del programa, apuntan a reforzar algunos de los temas y situaciones conflictivas por las que

atraviesan las mujeres en las organizaciones y que surgieron durante el transcurso de los debates virtuales y se considera importante continuar profundizando.

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA MICROEMPREENDEDORAS EN GESTION DE ORGANIZACIONES CON ENFOQUE DE GÉNERO

La Red de Mujeres Latinoamericanas y del Caribe en Gestión de Organizaciones se propuso, en esta segunda fase, “elevar las capacidades gerenciales de las mujeres microempresarias, desde una perspectiva de género, mediante el desarrollo de su capacidad emprendedora, de sus destrezas directivas y de las habilidades en la gestión empresarial con el fin de contribuir al éxito de sus microemprendimientos”.

En América Latina y el Caribe en la década de los 90 se han desarrollado múltiples programas de capacitación dirigidos a microempresarios con énfasis en áreas tales como gestión y administración, mercadeo, diseño y gestión de proyectos, promoción de la creatividad y desarrollo de la capacidad emprendedora, así como también estrategias de apoyo adicionales, tales como acceso a la información y orientación sobre viabilidad de las actividades y emprendimientos, intermediación para el acceso al crédito, asesoramiento y seguimiento de la gestión. Por supuesto, que el gran grueso de esta oferta ha estado orientada a los hombres microemprendedores y un porcentaje bajo pero no por ello menos importante a mujeres.

Por tanto, el interés de la red no radicaba en hacer otro poco de lo mismo. Reconociendo nuestras limitaciones pero también nuestra contribución estábamos interesadas en sensibilizar y formar en gestión de organizaciones con enfoque de género a mujeres y hombres formadora(e)s de microempresarias, vinculada(o)s a ONG's o instituciones dedicadas al desarrollo empresarial y/o social en los países de América Latina y el Caribe, con el objetivo de desarrollar capacidades y

brindarles herramientas para formar con enfoque de género a las microemprendedoras en sus distintos programas.

La primera etapa se centró en la elaboración de un material didáctico²⁰ y la capacitación a través de talleres a formadoras y formadores de ONGs seleccionadas por la RED, de seis países de América Latina, y que posteriormente apoyarían y replicarían el curso para microemprendedoras a nivel local.

Se puede observar en la tabla a continuación que se cuenta con 109 personas formadas para dictar cursos a microemprendedoras en gestión de organizaciones con enfoque de género, con una distribución de al menos 14 personas por cada uno de los 6 países. En total, seis (6) ONGs con las cuales se firmó un convenio de cooperación, aunque vale la pena anotar que por solicitud de la RED entre la(o)s participantes había formadora(e)s de otras organizaciones que trabajan el microemprendimiento en cada uno de los países.

Un aspecto a destacar es que el 86% de los participantes correspondió a mujeres y el 14% restante a varones, lo cual lo consideramos un logro importante del programa.

Tabla No. 1 Información General sobre los Talleres de Formación de Formadores

País y ciudad	ONG	Participantes
1. Bolivia La Paz	Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza	24
2. Uruguay Montevideo	Centro de Negocios de la Mujer	16
3. Colombia Cali	Fundación Carvajal	17
4. Panamá	Fundación Visión	

²⁰ El material fue desarrollado por la Dra. Ana Isabel Arenas, consultora colombiana que fue seleccionada por la Red por medio de una convocatoria de experta(o)s

Ciudad de Panamá	Cristiana	18
5. Perú Cusco	ASODECO	20
6. Argentina Tilcara (Jujuy)	Red Puna y Quebrada	14
TOTAL		109

Fuente: Informe final de la Consultora Ana Isabel Arenas.

Durante el desarrollo de los talleres se planteó la necesidad de contar con un material de apoyo para la formación de las microempresarias, que contenga los principales elementos del proceso de capacitación, y les oriente la aplicación en su microempresa. La red emprendió esta tarea y ha desarrollado un manual para la(o)s formadora(e)s.

La segunda parte del programa consistió en el desarrollo de tres talleres dirigidos a microempresarias por país a cargo de la(o)s formadora(e)s, con lo cual al menos 300 mujeres microempresarias en 6 países de América Latina fueron formadas. Este espacio dio la oportunidad de poner en práctica en cabeza de la(o)s formadora(e)s el aprendizaje recibido en el primer taller y permitió enriquecer el material con los ajustes que cada una(o) de ella(o)s debió hacer a su contexto particular: sus países, sus regiones y el perfil de las microempresarias.

En Noviembre de 2006 se realizó el 2º Foro electrónico de la Red de Mujeres Latinoamericanas y del Caribe en Gestión de Organizaciones y tuvo como eje temático: “La formación de Facilitadoras y Facilitadores de Microemprendedoras con Enfoque de Género”, como un medio de valuación y retroalimentación de la experiencia. En resumen se plantean como los aportes más significativos del taller de formadora(e)s los siguientes²¹:

²¹ Tomado del informe sobre el segundo foro electrónico 2º Foro electrónico de la Red de Mujeres Latinoamericanas y del Caribe en Gestión de Organizaciones preparado por Sara Ortiz, integrante del equipo de dirección de la Red.

- 1) La gestión de microempresas con una visión integral y una metodología que proporciona herramientas concretas, repetibles y aplicables al emprendimiento productivo,
- 2) Las dinámicas grupales y ejercicios que refuerzan temas y ponen en práctica conceptos,
- 3) La incorporación de la perspectiva de género en el tema de gestión y en su práctica.

Esta experiencia se concretará en un Manual para formadora(e)s de microemprendedoras en gestión de organizaciones con enfoque de género, instrumento que permitirá ampliar el radio de acción de esta iniciativa de la Red.

FORTALECIMIENTO DE LA RED.

La red cuenta con 53 socias activas de 13 países diferentes. Las socias más nuevas han sido admitidas a través de un proceso que ya no exige como al inicio la vinculación al Programa de Women in Management en Suecia.

Se han actualizado de manera permanente nuestros medios de comunicación. La página web rediseñada y con información actualizada. Así mismo, mes a mes contamos con un Newsletter en un formato muy moderno que presenta la información, artículos, bibliografía y agenda de actividades de interés para todas las integrantes de la Red. Desde el año 2004 se han enviado 33 newsletters.

Se han programado foros electrónicos que nos permiten debatir temas que además de generar conocimiento, compartir ideas han sido fuente de información importante para las iniciativas actuales de la Red y para los futuros desarrollos.

La red se fortalecerá en la medida en que podamos vincular un número mayor de integrantes de distintos países con una alta identidad con sus objetivos como también un entendimiento claro del trabajo en red. Con este propósito y el de generar mayor visibilidad se elaboró un folleto de la Red, vía e-mail para que cada socia haga difusión de la red en su país. Se ha hecho un esfuerzo también por

mantener y profundizar los vínculos con otras ONG's con las cuales nos interesa estar relacionadas.

Consideraciones Finales

La red de mujeres Latinoamericanas y del Caribe durante ocho años ha experimentado un proceso de consolidación, perfilando cada vez más su identidad y logrando diferenciarse de otras iniciativas de mujeres y hombres que trabajan por la equidad de género.

Somos **una red de mujeres latinoamericanas y del Caribe en gestión de organizaciones** que muestra en su proceso de desarrollo un conjunto general de componentes estructurales:

- Las 53 **socias de 13 países** y las **instituciones** que apoyan este emprendimiento: SIDA, CENTEK – Universidad de Lulea de Suecia y Pontificia Universidad Javeriana de Cali – Colombia .
- Su **alcance geográfico**: Latinoamérica y el Caribe.
- Una **población objetivo** de sus actividades: Mujeres en gestión de organizaciones
- **Una visión común de la red**: Al 2012, la Red será un referente reconocido por articular, facilitar y promover acciones, desde una perspectiva de género para el acceso y desarrollo de las mujeres latinoamericanas y del Caribe en espacios de gestión en las organizaciones.
- **El propósito de la red** para el período 2003 - 2007, compartido por y con cada socia: Fortalecer LAWOMAN como vía para potenciar las capacidades y oportunidades de las mujeres en gestión de organizaciones mediante la prestación de servicios de capacitación y consultoría en temas de gestión con enfoque de género.
- Un **plan de trabajo** para cumplir con el propósito:
 - Dos **fases**: Fase I 1999 – 2002 y Fase II 2003-2007

- Con tres grandes programas: PROGEO: Programa en gestión de organizaciones con enfoque de género y el programa de capacitación para microemprendedoras en gestión de organizaciones con enfoque de género y fortalecimiento de la red
- Las **habilidades** y **recursos** comprometidos por cada socia y las instituciones patrocinadoras para desarrollar los programas e implementar las actividades. Los recursos “tangibles” de entidades como SIDA y la Pontificia Universidad Javeriana de Cali Colombia, como los “intangibles” valorados en la contrapartida del trabajo y los recursos de las socias de la red.
- La división de roles y responsabilidades a través de la constitución de un equipo de dirección de la red, de gerentes de los programas, de un asistente de comunicación de la red y de grupos de grupos de trabajo según las necesidades. Y la asignación de las actividades y tareas clave a las socias.
- Un mecanismo de **monitoreo y aprendizaje**, a través de los informes periódicos de avance y finales y de reuniones de evaluación del equipo de coordinación y de las integrantes de la red.

Así mismo, en su evolución se han detectado carencias en cuanto a:

- una forma de asegurar que las socias tengan **capacidad adecuada** para asumir los compromisos que la red demanda;
- medidas para mitigar las diferentes “**amenazas**” de la red (Ej: retiros de socias, falta de una entidad de apoyo que aporte recursos financieros.)
- una forma jurídica que le permita autonomía y directa interlocución con entidades financiadoras, clientes y/o usuarios y/o beneficiaria(o)s.

Como toda organización adaptativa, las redes son flexibles y su direccionamiento estratégico debe responder a los objetivos comunes de sus integrantes, de sus

grupos de interés y a las condiciones del entorno. La red durante ocho años evidencia su proceso de ajuste y de afinamiento de sus objetivos estratégicos.

En el entorno latinoamericano es evidente la fuerte presencia de las mujeres en los lugares de trabajo, si embargo el problema no es simplemente de cumplir unas metas cuantitativas de participación de la mujer en la fuerza de trabajo. La discriminación de género continúa y las mujeres sienten que siguen enfrentando dificultades para ascender, están sujetas a dobles estándares y a disparidades en salarios, y deben hacer bastantes sacrificios en su vida personal. Paradójicamente, se plantea la importante contribución que en las organizaciones actuales y en la sociedad las mujeres pueden hacer por sus capacidades y estilo de liderazgo. Muchos cambios deberán darse para que estas dinámicas garanticen la igualdad de oportunidades.

Aún es necesaria la contribución que hacemos desde la red y la hemos hecho a través de una iniciativa que posee características distintivas e innovadoras en América Latina. Los tres programas -PROGEO: Programa en gestión de organizaciones con enfoque de género, el programa de capacitación para microemprendedoras en gestión de organizaciones con enfoque de género y una red fortalecida - y sus productos derivados se convierten en un punto de partida para nuevos desafíos.

Por último, un agradecimiento a todas y todos, aquellas y aquellos que han hecho posible los resultados descritos y de manera anticipada a aquellas y aquellos que asuman el reto de continuar y logren que esta iniciativa perdure.

Bibliografía

Aruguete, Gustavo. Redes sociales. Una propuesta organizacional alternativa. Página web Gestión Social, Universidad de San Andrés, 2001.

CIM. Incorporación de la perspectiva de género en las políticas laborales regionales. Avances y propuestas. SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA INTERAMERICANO CIM/SEPIA I/doc.3/01, 2001.

Díaz, Ileana. Informes narrativos del Programa de capacitación para microemprendedoras en gestión de organizaciones con enfoque de género. 2004,2005 y 2006.

Esser et al. Systemic Competitiveness. New Governance Patterns for Industrial Development. London, Frank Cass, 1996.

Fetherolf Loutfi, Martha. Women, gender and work. An overview. Geneva, Internacional Labour Office. 2001.

Grandjean, Solange. Informes trimestrales de comunicación. 2004,2005 y 2006.

Heller, Lidia. Las que vienen llegando. Nuevos estilos de Liderazgo Femenino. Buenos Aires, Nuevo hacer Grupo Editor Latinoamericano,1999.

Heller, Lidia y Grandjean, Solange. Informes narrativos de PROGEO. 2004,2005 y 2006.

Oxman Vega, Verónica. “Género y trabajo, balance regional y desafíos”. Chile, 2001.

Ortiz, Sara. Informe sobre el segundo foro electrónico 2º Foro electrónico de la Red de Mujeres Latinoamericanas y del Caribe en Gestión de Organizaciones

Powell,W; Koput,K y Smith –Doerr ,L. “Interorganizational Colaboration and the Locus of Innovation: Networks of learning in Biotechnology”. Administrative science quaterly, 1996. Vol 41, pp116-145.

Wirth, Linda. Breaking through the glass ceiling. Women in Management. ILO, Women, gender and work. An overview, 2001 p 8.

Yoshioka Vargas, Ana Milena. Informe final de la Red de Mujeres Latinoamericanas y del caribe en Gestión de organizaciones. 2002 , Informes de avance 2004 y 2005.

Capítulo I: Algunos problemas conceptuales para discutir el empoderamiento femenino en las organizaciones. Reflexiones a partir de Foucault y Bourdieu.

Rossana Vitelli*

RESUMEN

El presente artículo propone una discusión teórica sobre los aportes específicos que desde la sociología se pueden brindar a los estudios sobre género. Más particularmente, intenta brindar ciertas reflexiones, problematizando el tema del “poder” desde dos grandes autores de la teoría social (Foucault y Bourdieu), para incorporarlo a la discusión sobre los procesos de empoderamiento de las mujeres en las organizaciones. Los mecanismos de dominación y ejercicio del poder son altamente complejos y los autores citados nos presentan varios ángulos desde donde poder compartir un debate. No existen respuestas o soluciones absolutas para estos temas, sólo pistas por donde discurrir.

Palabras clave: *Poder, poder simbólico, empoderamiento, género, dominación, agentes reproductores*

I. INTRODUCCIÓN

La teoría de género ha madurado en estas últimas tres décadas, intentando avanzar por sobre lo que habían sido las primeras visiones feministas sobre las relaciones entre los hombre y las mujeres. Las ciencias sociales pudieron construir su reflexión y su investigación en torno a los temas de género gracias a que la problemática fue traída a la sociedad por los primeros grupos de mujeres que lucharon por sus derechos básicos ciudadanos.

En este artículo intentamos aportar al debate sobre la participación y el proceso de empoderamiento femenino en organizaciones de distinto tipo, incluyendo aspectos que remarcan lo complejo de ese camino y las contradicciones y dificultades que están presentes. El objetivo no es presentar un panorama pesimista, sino por el contrario aportar a un debate conjunto que nos aliente y nos prepare para seguir la lucha.

Para esta reflexión, utilizamos parte del instrumental teórico trabajados en dos autores que han sido pilares en las ciencias sociales, como son Foucault y Bourdieu. Para ello tomamos el concepto de dominación que con distintas connotaciones abordan los dos autores, algunos aspectos de biopoder y biopolítica empleados por Foucault, y los conceptos de violencia simbólica, hábitus, reproducción social y economía de bienes simbólicos empleados por Bourdieu.

II. LAS RELACIONES DE GÉNERO ESTUDIADAS DESDE LA SOCIOLOGÍA

Los primeros estudios desde la teoría clásica

El tema de la inequidad de derechos entre los sexos ha estado presente desde hace varias décadas, y ha sido gracias a algunas pioneras y a los movimientos de mujeres que el tema se volvió de gran sensibilidad social, siendo tematizado y problematizado posteriormente por las ciencias sociales. Los dos grandes nudos problemáticos que dejaron visibles las inequidades fueron – entonces- primero el tema de los derechos civiles y en segundo lugar el vuelco

masivo de las mujeres a la órbita del trabajo. Desde estos dos grandes fenómenos sociales, se hicieron carne las distintas formas de desigualdad y –por tanto- es allí desde donde las ciencias sociales focalizaron su atención y su investigación.

Desde algunas teorías, varios autores señalan que la construcción de la ciudadanía fue un largo proceso histórico donde no todos ni en el mismo tiempo accedieron a la misma. (Aguirre, 2003). En ese sentido, se puede afirmar que las mujeres tuvieron durante largo tiempo una calidad de ciudadanía inferior. Esta situación de inequidad, puesta de manifiesto por los grupos feministas, fue luego tema de estudio para la antropología y la sociología, por lo que se podría considerar materia relativamente nueva dentro de las ciencias sociales.

La teoría sociológica clásica recoge en forma muy débil lo atinente a los roles y relaciones entre los sexos y no existen tratamientos más profundos sobre la problemática. Para madurar una teoría propiamente de género, la sociología debió desprenderse de lo que por mucho tiempo fue una clara influencia biologicista que explicaba y justificaba las desigualdades basadas en las distinciones sexuales físicas y genéticas, y proponer explicaciones que dieran cuenta de cómo y por qué ciertas diferencias biológicas se trasladaban a ciertas desigualdades de tipo social.

Las primeras teorías desarrolladas fueron un aporte esencial, en el sentido de dar sustento y soporte conceptual a las investigaciones y a los grupos feministas, así como de incluir este debate al interior de la academia. Las investigaciones que comenzaron por los años '70 se enfocaron en el estudio de las mujeres como sujeto de observación, por lo cual la producción de ese período abunda en el relato de la condición de las mujeres en distintos ámbitos. Se destaca el valor de muchos de estos trabajos que dieron pie y fueron el comienzo de la construcción de una teoría. “Las descripciones etnográficas han sido pioneras... al mostrar la gran variedad de contenidos de lo femenino y lo masculino en las diversas culturas y épocas, deconstruyendo el carácter natural de las diferencias” (Aguirre, 1998).

Sin embargo, desde la sociología se intenta problematizar y analizar más que describir, y es en la década del '80 que la teoría sociológica madura el

concepto de género. Esto es, desde un enfoque sociológico no son las mujeres quienes deben ser estudiadas, sino las relaciones sociales que ellas entablan dentro de la sociedad y en sus instituciones fundantes (la familia, la escuela, la religión). En este marco, hablamos de relaciones sociales de género, y este es el aporte sociológico al resto de las ciencias del conocimiento: poner en evidencia que las desigualdades de género conforman otra desigualdad más dentro de la sociedad, tal como la de clase, raza, las culturales, etáreas, que, junto con otras, conforman el mapa de inequidades de la sociedad. De este modo, se pueden estudiar los diferentes sistemas de género que se conforman por la determinante de sexo con la pertenencia a cualquier otro estrato o grupo, y que quedan articulados en los diferentes sistemas clase/género, raza/género, edad/género, siendo verdadera fuente de problemáticas específicas.

El feminismo desde la mirada economicista y culturalista

La construcción del conocimiento es acumulativa y se hace sobre los cimientos que con anterioridad ya fueran montados. No es extraño entonces que los primeros estudios sobre las relaciones de género estuvieran marcadamente influenciados por la teoría sociológica clásica. Realizando un primer gran seccionamiento –y reconociendo que existen matices-, se podría decir que en los primeros análisis las relaciones de género se dividieron en torno a dos grandes escuelas del pensamiento sociológico. Pero cruzada con estas visiones, existe una nueva partición que responde a dos interpretaciones sobre la igualdad entre los sexos.

En el primero de los casos, se puede afirmar que, mientras una escuela del feminismo fue heredera de la concepción del materialismo histórico (marxismo), la otra se apoyó en una interpretación más culturalista y valorativa, que puede encontrar sus raíces en el subjetivismo de Max Weber. Para Fiona Wilson, los primeros estudios latinoamericanos realizados sobre mujeres son herederos de tradiciones teóricas que priorizan los procesos de cambios económicos y sociales inducidos desde afuera, e incluye tanto la teoría de la dependencia como la

tradicional marxista (Wilson, 1986), sin dar cuenta de los propios procesos generados por las mujeres.

Por otro lado, la segunda de las vertientes, más extendida en los países desarrollados, estaría influenciada por una concepción en donde el énfasis que se hace en la cultura y los valores no incorpora las dimensiones estructurales en las que las mujeres están inmersas. En estos casos –señala Wilson- las teorías preexistentes no lograrían dar cuenta de fenómenos que precisan ser interpretados a la luz de nuevas categorías e instrumentos conceptuales.

Esto es entendible ya que en los países con menor desarrollo relativo, el interés de analizar las relaciones entre hombres y mujeres debía tener un alto componente de articulación con los problemas de clase, así como la asociación de los problemas de las mujeres con la pobreza. Mientras que en los países desarrollados fueron mucho más estudiados y resaltados los problemas que hacen a la identidad, la subjetividad y al reconocimiento femeninos. En este debate que se cursó por varios años, la primera de las concepciones criticó fuertemente a la segunda por tratarla de culturalista, mientras que ésta consideró a la primera de ser fuertemente economicista.

La teoría sociológica clásica tuvo en sus comienzos dificultades para incorporar una nueva dimensión de relaciones sociales que por mucho tiempo separó las esferas en espacios públicos y privados sin comprender sus mutuas interferencias. Ni las interpretaciones puramente económicas de la sociedad, ni las que enfatizan lo cultural pueden por sí solas dar cuenta de lo complejo del fenómeno. Desde todas las vertientes teóricas, las ciencias sociales han presentado el modelo familiar como el lugar ideal donde se cumple la reproducción social, sin haber profundizado en su aspecto de subsistema económico, donde existe apropiación de trabajo no remunerado y conflicto por la distribución de espacios de poder (Fraser, 1997).

El feminismo de la igualdad y el feminismo de la diferencia

Asociada a esta primera gran división teórica, se formularon dos corrientes interpretativas conocidas como el feminismo de la igualdad y el feminismo de la diferencia. Este debate se orientó en torno al tratamiento que debían tener las mujeres para obtener la equiparación de sus derechos. Esta problemática tiene componentes altamente complejos, ya que implica discutir en torno al concepto de igualdad. El tema -como ya ha sido tratado por varias autoras- tiene que ver con que “la definición social de la igualdad se ha complejizado en términos de explicar lo que transforma una diferencia en desigualdad...” (Aguirre, 2003). Es claro que la cuestión sociológica es analizar –entonces- por qué las diferencias entre los sexos se traducen luego en desigualdad, y en ese sentido se ha preferido incorporar el concepto de equidad para representar mejor el sentido que se le quiere otorgar al término.

Mientras que el feminismo de la igualdad postulaba que las mujeres debían tener un tratamiento equivalente al de los hombres, argumentando que en la visión del feminismo de la diferencia se encontraba una suerte de esencialismo femenino -y que intentar ser diferentes sólo implicaba reforzar los estereotipos ya fijados-, la segunda de las corrientes criticó el intento de igualarse a los hombres fundamentando que esto implicaba una adopción de actitudes, formas y valores masculinas.

Existe una versión más asociada a las concepciones político-liberales de entender la igualdad como “la igualdad de derechos”, mientras que el desarrollo de la teoría feminista ha evolucionado hacia la idea de “igualdad de resultados”. En la primera concepción, la idea que subyace es que, una vez creada las condiciones sociales, políticas y culturales que permiten a los individuos tener un igual acceso a los beneficios, depende de éstos que los utilicen y cómo los utilicen. Esta posición ha sido criticada por la teoría más reciente que sostiene que hombres y mujeres no comparten el mismo punto de partida (Astelarra, 1995).

El debate en torno a la igualdad ha resultado estéril de acuerdo a Fraser, que plantea avanzar en la conceptualización de la equidad, afirmando que ésta “...supone romper con el supuesto de que la equidad de género puede ser

identificada mediante un único valor o norma...” (Fraser, 1997), y proponiendo entonces una multidimensionalidad y pluralidad del concepto.

El debate feminista evolucionó con distinto énfasis en los países desarrollados y en los países latinoamericanos. Mientras que en los primeros las demandas fueron más de tipo social y cultural, en los segundos se impugnaron las concepciones occidentales sobre una identidad femenina universal, y las demandas incluyeron los reclamos relacionados con las injusticias de clase. “A medida que las diferencias entre mujeres por razones de clase, raza, etnicidad, nacionalidad, preferencia sexual, etc. se comenzaron a tener en cuenta, tanto teórica como políticamente el movimiento feminista estuvo listo para comenzar a integrar las demandas culturales y sociales en torno a ‘múltiples diferencias cruzadas’” (Deere; León, 2002). Sin embargo, esto no habría pasado según Fraser porque las políticas de reconocimiento se separaron de las políticas de redistribución, y en los países desarrollados las primeras fueron más fuertes y opacaron a las segundas. En este sentido, no se habría producido el suficiente diálogo entre ambas concepciones para integrarse, y por consiguiente las dos políticas evolucionaron por caminos divergentes.

La teoría de género moderna

Se puede considerar que en las últimas dos décadas la teoría de género ha madurado estas posiciones aportando nuevos instrumentos y categorías analíticas, al priorizar el objetivo manifiesto de hacer visible las inequidades que subyacen en cuanto al tratamiento que la sociedad hace en forma diferenciada de acuerdo al sexo.

El enfoque de género reconoce las diferencias biológicas entre los sexos y enfatiza el estudio de la construcción social de las diferencias a través de su naturalización por los agentes socializadores y la cultura. Entendido de este modo, es una categoría histórica que permite el estudio de las relaciones entre hombres y mujeres en distintas sociedades y distintas épocas, reconociendo que no hay una única forma y por tanto no hay una única interpretación universal de cómo

explicar estas inequidades y relaciones diferenciales de participación de ambos sexos en la sociedad.

Bajo esta perspectiva, se entiende pertinente el análisis de los diferentes roles, responsabilidades y oportunidades de hombres y mujeres en ámbitos diversos de la sociedad, la familia, el trabajo, diferentes instituciones o comunidades. Esta concepción supone la transversalidad de la problemática en todas las áreas de interacción social. Finalmente, con lo expuesto anteriormente, se llega a una concepción general de los sistemas de género, considerándolos como construcciones sociales que incluyen relaciones de poder, prácticas, creencias, valores y normas a partir de las diferencias sexuales, que la sociedad plasma en un paquete estereotipado y naturalizado que reproduce a través de diferentes sistemas.

En definitiva, la importancia de una reflexión de este tipo se reconoce tanto desde lo académico como desde organismos internacionales y del Estado. Tal como ha sido mencionado “en lo que toca al modelo de desarrollo es imposible pensar en un crecimiento acelerado y en un desarrollo equitativo sin plantearse la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres” (Banuett, 1999).

III. UN DEBATE SOBRE EL PODER PARA ESTUDIAR EL EMPODERAMIENTO

Uno de los temas que más ha ocupado a las ciencias sociales desde sus orígenes es la problemática del poder. En términos generales, se puede comprender el poder como la capacidad de influencia y dominio que un individuo o grupo de individuos ejerce sobre otros. Uno de los autores clásicos que profundizó esta temática fue Max Weber, para quien el poder “significa la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad” (Weber, 1999).

Para las corrientes del pensamiento enmarcadas dentro de las teorías del conflicto, el poder es el eje que articula los procesos sociales y está en la base de la estratificación marcando las diferencias de clase, etnia, género, religión, etc. A diferencia de éstas, para las vertientes basadas en la sociología funcionalista el

poder representa un conjunto de recursos socioculturales que los individuos movilizan para el logro de determinados fines o metas individuales. Dentro de la sociología contemporánea, un aporte sustantivo realiza Pierre Bourdieu que examina el poder simbólico, al definirlo como tan fuerte y tan poderoso como el practicado por la fuerza y la coacción. En este caso, según el autor por diferentes estrategias se obtiene el consentimiento y aceptación del dominado que, por distintos mecanismos de representaciones, valores y aprendizajes, adhiere a los esquemas utilizado por el dominador.

Dentro de las teorías de género, el término empoderamiento (traducción del inglés) ha sido utilizado para hacer referencia al proceso por el cual las mujeres van adquiriendo mayor participación en instancias de toma de decisiones en esferas de poder tanto públicas como privadas. También hace referencia al aumento en los niveles de autonomía, independencia económica y acción de las mujeres en sus relaciones con los hombres y dentro de las organizaciones e instituciones. Lo expresado antes –en consecuencia- parte del supuesto que las relaciones entre los sexos son relaciones de poder y que están inmersas en un conjunto de relaciones sociales más amplias que son asimismo relaciones de poder.

Las prácticas del poder en Foucault y Bourdieu

Para examinar este proceso de empoderamiento de las mujeres, resulta necesario incorporar al análisis algunas complejidades en torno al concepto de poder que manejan dos grandes autores contemporáneos que legaron mucha reflexión a las ciencias sociales como son Michel Foucault y Pierre Bourdieu. Desde concepciones epistemológicas diferentes, sus aportes son muy enriquecedores para incorporar al debate sobre la generación, el manejo y la reproducción del poder entre los sexos. En el caso del primero, sus anotaciones en torno a la construcción del conocimiento dominante son de mucha utilidad para examinar cómo se han enraizado en la sociedad los saberes sobre hombres y mujeres que nunca son neutros. Por su parte, Bourdieu ha realizado un estudio de tipo más antropológico sobre la dominación masculina, observando las estructuras

de la mitología colectiva de la cultura de La Cabilia, una sociedad simple, a partir de la cual construye su teoría. Si bien su trabajo recibió algunas resistencias y críticas desde las corrientes feministas, pensamos que el mismo no ha sido del todo bien interpretado y comprendido.

Una perspectiva epistemológica que diferencia a los dos autores es la intención explícita de Bourdieu de encontrar una explicación histórica y universal para la dominación masculina -que da como un hecho-, mientras que la filosofía Foucaultiana resiste los intentos abarcativos y generalistas de las ciencias sociales, proponiendo para el tema del ejercicio del poder una explicación particular y local de cada fenómeno examinando sus consecuencias. Mientras que el primero realiza un extraordinario trabajo de abstracción teórica para intentar explicar los mecanismos que permitieron a lo largo de la historia perpetuar una visión y unas prácticas androcéntricas del mundo, el segundo propone el rescate y desenterramiento de los saberes “locales, fragmentados, inhibidos, enterrados”, ya que sospecha una insuficiencia de las grandes teorías de dar cuenta de la realidad social. Estos fragmentos del conocimiento pueden ser útiles si se acoplan a una teoría global que debe ser “suspendida, recortada, hecha pedazos, invertida, desubicada...” (Foucault, 1992).

Lo que resulta de interés es que desde ambas ópticas podemos retomar el análisis que realizan en torno a cómo el poder es ejercido por unos sujetos sobre otros, para luego aplicarlo a un análisis de las relaciones de género.

Una de las críticas más fuertes que ha recibido el trabajo de Bourdieu por parte de algunas autoras es el haber transformado en algo “eterno” y “universal” el ejercicio de la dominación masculina, con lo que de alguna manera se desconocerían los cambios operados en las relaciones entre los sexos, así como las acciones de los grupos feministas. Así, por ejemplo, se manifiesta que “convierte a la dominación masculina en una especie de trascendental histórico” que se esencializa a través de la historia. “Cuando la historia se volatiliza, la dominación masculina pierde tierra, se esencializa...puesto que se transforma en una institución más que original originaria, universal, una institución que está más allá del tiempo y del espacio social...” (Varela, Alvarez-Uría; 1997). Esta crítica

sintetiza una postura que desde el feminismo reclama por estudios históricos concretos, aterrizados, localizados, y que resiste la idea de que siempre y en todo lugar los hombres han ejercido dominio sobre las mujeres. Los estudios de género intentan demostrar que, a través del accionar de las mujeres, las relaciones entre los sexos y las posiciones que ellas ocupan en la sociedad se han transformado, registrándose mejoras. Sin embargo, es posible realizar otra lectura del autor para entenderlo mejor. Si se analiza en profundidad, se puede reconocer que no son las relaciones de dominio las inmutables y eternas, sino los mecanismos que las reproducen. "...Hay que preguntarse, en efecto, cuáles son los mecanismos históricos responsables de la deshistorización y de la eternización relativa de las estructuras de la división sexual y de los principios de división correspondientes". (Bourdieu, P. 2000).

El mismo Bourdieu se encarga de aclarar: "En esta perspectiva, en realidad no se puede afirmar que lo 'ahistórico' sea en sí el fenómeno de la dominación masculina sino las formas que la reproducen, ya que lo que en la historia aparece como eterno solo es el producto de un trabajo de eternización que incumbe a unas instituciones" (Bourdieu, op.cit.). Está presente en esta propuesta el alejarse de cualquier visión esencialista de la diferencia entre los sexos, tanto biologicistas como psicoanalíticas, y centrarse en aquellas instituciones que reproducen en forma sistemática las relaciones de dominio transformándolas en históricas. Los agentes encargados de esta reproducción serían para Bourdieu la familia, la Iglesia, el Estado, la Escuela, a los que estaríamos agregando los medios de comunicación, el mercado, los ámbitos laborales y las organizaciones del Estado que, lejos de ser neutras, reproducen y forman ideologías de corte androcéntricas.

Como ya se afirmó, el concepto de poder simbólico no es una forma atenuada ni más simple que el ejercicio duro del poder directo, ni una forma menos real que el poder real. El análisis más complejo de los mecanismos que intervienen en distintas formas de sujeción supone entender formas de dominación que superen la alternativa entre coacción por la fuerza o sumisión voluntaria libre. "El efecto de la dominación simbólica...no se produce en la lógica de las conciencias conocedoras, sino a través de los esquemas de percepción, de

apreciación y de acción que constituyen los hábitos y que sustentan... una relación de conocimiento profundamente oscura para ella misma” (Bourdieu, op.cit.).

De esta forma, podríamos entender un sistema bajo el cual, lejos de existir una situación donde hombres y mujeres son conscientes de relaciones con ejercicio directo de poder de unos sobre otros, los sujetos tienen registros y prácticas que reflejan las estructuras bajo las cuales estos padrones se han construido y las reproducen. La violencia simbólica se instituye “a través de la adhesión que el dominado se siente obligado a conceder al dominador” para la relación que tiene con él, y la percepción de sí mismo a través de instrumentos y herramientas de conocimiento que comparte con el dominador y que pareciera que fueran naturales. “Al estar incluidos hombres y mujeres en el objeto que queremos delimitar, hemos incorporado como esquemas inconscientes de percepción y apreciación las estructuras de dominación del orden masculino y corremos el riesgo de utilizar formas de pensamiento que ya son producto de la dominación” (Bourdieu, op.cit.). Hay que remarcar que la preocupación de este autor es romper con el proceso de naturalización por el cual la sociedad toma algunas cosas como dadas, sin reconocer que en realidad son elaboradas. Retomando a Durkheim, Bourdieu hace referencia a la cantidad de “formas de clasificación” con las que construimos el mundo, y que después se vuelven esenciales y aparecen como viniendo y siendo parte de él.

En esta lógica de mecanismos de reproducción del poder, el autor afirma que además de contar con un mayor control sobre los bienes económicos, los hombres son poseedores de los instrumentos de producción y reproducción de los bienes simbólicos existentes en la economía del capital social y cultural. Esto implica –entonces- que los valores, normas y creencias dominantes estén inscriptas dentro de esta lógica, reproduciendo el imaginario androcéntrico. De esta forma, se podría llegar a entender por qué las mujeres utilizan una percepción, valoración, e interpretación del mundo que es social y universalmente compartida, aunque puedan llegar a ser perjudicadas por lo que ellas mismas producen y reproducen.

Desde otro enfoque, Foucault entiende que el poder es mucho más que un problema político o económico, que tiene formas de expresión múltiples que suponen más que una ubicación espacial del mismo donde existe un sujeto que lo ejerce y otro que lo sufre. Es una relación de fuerzas que transita a través los individuos que “circula en cadena, no tiene un espacio físico determinado, funciona y se ejerce a través de una organización reticular” (Foucault, 1992). Al incorporar esta idea a las relaciones de género, el análisis se complejiza al concluir que no es posible interpretarla como un vínculo donde se ubica a un hombre con todo el poder ejerciéndolo sobre una mujer totalmente dominada. El poder es como una malla, una red, por donde los individuos transitan a veces en situación de ejercerlo y en otras de sufrirlo. Si bien es cierto que en el caso de las relaciones de género encontramos mayoritariamente a las mujeres en situación de subordinación, no podemos considerar una explicación extremadamente simple que proponga que las mujeres han sido totalmente desprovistas de poder y no tienen armas para ponerlo en juego.

Siguiendo a Foucault podríamos considerar a las relaciones entre hombres y mujeres como una especie de batalla donde cada sujeto pone sus instrumentos y armas en una especie de guerra permanente. Habría que considerar que esto estaría mediado por las pautas socializadoras y las relaciones afectivas que están involucradas, que de alguna forma ocultan o suavizan esta realidad.

Así como se afirma que la política es la guerra continuada por otros medios, se podría llegar a considerar que las relaciones entre los sexos suponen mecanismos de negociación y transacción permanentes, así como tácticas y estrategias. Las mujeres emplean mecanismos de lucha y de presión por los cuales defienden posiciones, algunas veces conquistan y vencen, a veces ceden, pero generalmente se trata de negociaciones, intercambios y transacciones. Bajo este esquema se podrían interpretar la luchas de los grupos feministas desde las primeras décadas del siglo XX en torno a la obtención y conquista de sus derechos, y posteriormente las lucha por el ingreso al mercado de trabajo, y así sucesivamente en un continuo batallar por condiciones de mayor equidad. En este

punto, cabría preguntarse si efectivamente las mujeres lograron mayores márgenes de poder, o si éste cambió sus formas de ejercicio.

Si acordamos con Foucault, cuando afirma que el poder “no se da, no se intercambia ni se retoma, sino que se ejerce y sólo existe en el acto”, cabría preguntarse si no existen nuevos mecanismos transformados a través de los cuales se siguen produciendo formas más sutiles y complejas de dominación de género. Esto significa que, tal vez, a cuenta de algunos logros importantes obtenidos por las mujeres, se han creado nuevos mecanismos aún no muy claros por los cuales todavía se ejercen formas incontroladas de poder masculino. El autor afirma la necesidad de hacer un estudio ascendente del poder y no a la inversa. Examinar cómo las formas que utilizan los sujetos reales para dominar a otros fueron adoptadas por los sistemas más amplios y generales como el sistema capitalista, la burguesía, o el Estado. Desde esta óptica, por lo tanto, las teorías que intentan explicar la sujeción de las mujeres como una suerte de extensión de la explotación proveniente del sistema capitalista, o de un Estado de tipo totalitario, necesariamente deberían incorporar el estudio y explicitación de los mecanismos intermediarios de los cuales estos sistemas se sirven para extender su dominio.

Foucault realiza un estudio histórico de la transformación que sufrieron los mecanismos de dominación y del poder en la historia analizando, entonces, los efectos del mismo sobre los sujetos y cuerpos sujetos. Así, señala que las formas utilizadas durante los siglos XVII y parte del XVIII y que se encarnaron en los cuerpos a través de instituciones como los hospitales, las escuelas y los cuarteles formando individuos disciplinados adoptaron luego formas mucho más agudas y sutiles conformándose en un bio-poder. Se trata de una nueva tecnología no disciplinaria del poder que, sin sustituir del todo la anterior, la incorpora y transforma. No la suprime pero se ubica en otro nivel. Ya no solo se apropia del hombre cuerpo, sino del conjunto de ser viviente. Si históricamente las formas de poder habían adoptado mecanismos de individualización de los sujetos para clasificarlos, adiestrarlos, controlarlos, ahora se los masifica en torno a funciones específicas de la vida como el nacimiento, la enfermedad, la producción,

la muerte. Masificación porque trata ya no al hombre-cuerpo sino al hombre especie.

Esta idea que presenta Foucault de que estaríamos frente una “bio-política”, una estatización de lo biológico, es uno de los mecanismos más notorios de cómo se ejercen formas de dominio y sujeción sobre las mujeres. Bajo estas formas y tecnologías del bio-poder, la política se hace cargo de la regulación de lo biológico traduciéndose por tanto en una bio-política. Es por esto que el aparato estatal comienza a tener como centro de su preocupación la vida en términos de eficiencia productiva. El tema de la natalidad, la enfermedad, la longevidad y la muerte pasan a ser centrales porque tienen un efecto económico inmediato: cuestiones como pérdidas económicas y productivas por epidemias y enfermedad, el costo de la seguridad social para solventar a los adultos mayores; la ubicación social de los no productivos: los deficientes, inválidos, locos, o enfermos. La bio-política entonces establece formas racionales y económicas para dar solución a todos estos problemas. Esto supone una forma de poder sobre la vida y sobre la muerte misma. Para esto, la bio-política genera saber y conocimiento científico como forma de regulación. Los nuevos hallazgos de la ciencia estarían siendo aplicados como formas de ejercicio masivo del poder.

Desde esta perspectiva, el análisis que se puede realizar en términos de las relaciones de género tiene consecuencias importantes. Es sobre las mujeres –el eslabón último de la cadena- donde se materializan de modo más descarnado estas formas de dominio. Las políticas, o la ausencia de las mismas (que es asimismo una política) en cuanto a salud reproductiva, cuidado de niños y ancianos, afectan especial y directamente a las mujeres. Aunque no se perciba tan directamente, también las afectan la normalización de algunas conductas sociales de riesgo en adolescentes y jóvenes (accidentes de tránsito, consumo de drogas) y el funcionamiento de una economía de libre mercado, que al quitar al Estado algunas funciones básicas, perjudica a las mujeres de menores recursos que no pueden comprar algunos servicios, transformándose en tareas que caen sobre sus espaldas.

Para Foucault, existen formas de dominio institucionalizadas, asentadas legalmente, y que se transforman en las bases de legitimación que permiten que unos sujetos dominen a otros, y prevalece un discurso que produce una verdad que es asumida por los sujetos. El poder precisa de la producción de un discurso sobre la verdad que sirva como normalizador de las relaciones existentes. Estas pautas son difícilmente cuestionadas porque forman parte de ese discurso verdadero y, si bien implican formas de inequidad muy claras, son asumidas por todos como naturales. Dentro de la construcción de este discurso de la verdad, es notorio el papel que juegan los aparatos del Estado. El poder encarnado en el Estado y sus diferentes subsistemas, como el educativo, el sanitario, o a través de sus diferentes instituciones, aplica con fuerza y rigor sus mecanismos para que, de estos sujetos sometidos –hombres y mujeres-, se puedan extraer energía, trabajo, reproducción, vida, enfermedad o muerte; si bien para el autor no se podrían hacer generalizaciones universales sobre este tema, debiendo analizar cada caso en concreto. Así, afirma que “conviene considerar las estructuras de poder como estrategias globales que atraviesan y utilizan tácticas locales de dominación” (Foucault, op.cit.). Esto es, podemos encontrar en diferentes países o regiones, en diferentes períodos históricos, y mecanismos y formas diferentes que las estructuras de poder adoptan para ejercerlas sobre los individuos.

En este sentido, lo que proponemos en estas reflexiones es que, desde lo que parecen dos concepciones teóricas tan diferentes, podemos sin embargo utilizar conceptos de ambos autores para hacer un análisis de género. Reconocer mecanismos históricos, concretos y locales de dominio –siguiendo a Foucault- que podamos luego interpretar con categorías teóricas conceptuales más amplias, según Bourdieu.

Algunas reflexiones finales: cómo no tejer nuestra propia trampa

Para las mujeres que de alguna manera participamos en organizaciones o ámbitos donde se compite por el poder, tanto con los hombres como entre nosotras mismas, es importante traer algunos de estos elementos citados para examinar cómo operan. Esto supone hacer conscientes los mecanismos de

funcionamiento y reproducción de distintas formas de dominación y poder, saber que no somos víctimas, y conocer con cuántos instrumentos contamos para manejarlos, para negociar, para encontrar nuestros propios caminos de gestión y de toma de decisiones sin asumir o adoptar las formas ya heredadas y normalizadas por la sociedad, que trae incorporada visiones y patrones androcéntricos y que nos pueden perjudicar.

Uno de los primeros puntos a tener presente es la situación bastante traumática que se les presenta a las mujeres ante la posibilidad de asumir responsabilidades y tareas de gestión o dirección en el ámbito laboral o político, cuando se les obliga a optar entre dos alternativas, generándoles una verdadera disyuntiva. Si bien se puede considerar un logro el acceder a estos puestos, las estructuras sociales a partir de los agentes reproductores ya mencionados (la familia, la escuela, los medios de comunicación, el Estado y el mercado) siguen manejando las escalas de valores tradicionales. Esto hace que el precio que deben pagar las mujeres que quieren transitar estos ámbitos sea muy alto. De alguna manera, se les exige optar entre una carrera profesional o una “carrera familiar”. Esto sucede porque no se reconoce que se deben operar más cambios desde la estructura social para que esto sea de otra manera. Quienes han intentando compatibilizar ambas cosas, deben transitar un duro camino lleno de tensiones a un costo personal altísimo, y que siempre conlleva pérdidas emocionales.

Tampoco es ajena a esta problemática la concepción de sociedad liberal que predomina en casi todos nuestros países dependientes y de libre mercado. La ausencia total del Estado en el tema de las llamadas “políticas de cuidados” recarga duramente a las mujeres. Quienes no tienen recursos para “comprar” en el mercado servicios como las tareas domésticas, atención de niños, enfermos, y ancianos, deben duplicar sus jornadas de trabajo para ocuparse de estas funciones. Las mujeres con menores recursos muchas veces realizan estas labores vendiéndolas como fuerza de trabajo poco calificada y generalmente por salarios muy bajos, a veces emigrando a países desarrollados donde el poder adquisitivo es mayor. ¿Es este un ejemplo de mujeres dominando a otras

mujeres? Como se puede percibir no existen respuestas sencillas cuando se trata de relaciones de poder.

El segundo punto importante sobre el que deberíamos reflexionar es acerca de cómo, cuándo, por qué, y de qué forma ejercen las mujeres sus defensas, o sus propias cuotas de poder. ¿Son meras formas reactivas? ¿Son reflexivas? ¿Son autoritarias? ¿Buscan diálogo y negociación? No reconocer las formas de contrapoder que utilizan las mujeres sería una subestimación imperdonable. El problema en este punto es, justamente, no caer en teorías simplistas que refuercen preconceptos machistas, y al mismo tiempo poder examinar los mecanismos de dominación sin considerar a las mujeres como simples víctimas.

Si las estructuras reproducen las formas simbólicas y concepciones del mundo –tal como afirma Bourdieu-, las mujeres también formamos parte de esas estructuras y ayudamos a reproducirlas. Si bien es un primer paso importante, no alcanza sólo con hacer consciente una situación de dominio por parte de los dominados: los efectos de la violencia simbólica están inscritos en los cuerpos bajo forma de disposiciones duraderas. No alcanza la voluntad para cambiar esto, afirma Bourdieu, eso sería ignorar o no tener una teoría disposicional de las prácticas. El habitus –entendido como el conjunto de acciones que aprendemos y reproducimos sin mucha reflexión- no es independiente de las estructuras que lo producen y reproducen. Sin embargo, no se trata de un círculo sin salida: el autor nos enseña que siempre existen espacios cognitivos que permiten la creación de nuevas herramientas de análisis y formas de reaprendizaje de las prácticas, las normas y los valores.

Esto es algo que deberíamos tener en cuenta quienes trabajamos en organizaciones o instituciones diversas, para reconocer cuáles son las conductas que en forma inconsciente reproducimos como naturales y que nos ayudan a cambiar los códigos con los cuales nos relacionamos con el sexo opuesto.

Asimismo, es necesario examinar las políticas generales de desarrollo y que aparecen como neutras. Tal como afirma Bourdieu, el Estado “ha acudido a ratificar e incrementar las prescripciones y las proscripciones del patriarcado

privado con las de un patriarcado público...”. No es suficiente una manifestación de tratamiento igualitario para hombres y mujeres: es preciso avanzar con acciones positivas que se traduzcan efectivamente en un reordenamiento de la escala que puntea y valora los rasgos femeninos y masculinos. Es por esto que se debe reconocer que el aparato burocrático estatal funciona -más allá de las intenciones- con una cierta autonomía relativa que nos obliga a estar siempre presionándolo desde afuera.

Un concepto tan denso, tan difícil de capturar: el poder es tan esquivo para las mujeres que a veces se cree que se alcanzó y no es así. Es común notar el vaciamiento de poder de ciertos lugares donde se tomaban decisiones políticas o económicas importantes cuando las mujeres acceden a ellos. Son casos donde solapadamente el poder se esconde a los corrillos, y en verdad se decide por fuera de las instancias formales.

Finalmente, resulta esencial retomar lo que afirmábamos al principio, cuando decíamos que el estudiar las complejidades y problemáticas señaladas no implicaba adoptar una posición pesimista. En esta propuesta planteada, estamos dando a la mujer un status de sujeto con capacidad de acción. Es decir, tenemos la convicción de que tomando conciencia de todos los aspectos vinculados al poder, y sabiendo que se trata de mucho más que un enfrentamiento entre hombres y mujeres, podemos comenzar a analizar cómo nos posesionamos e insertamos dentro de las principales instituciones, organizaciones, y nos vinculamos entre nosotras mismas. Podemos reaprender nuestras propias formas de utilizar el poder sin adoptar prácticas dominantes. En resumen, más allá de las consideraciones realizadas y las dificultades señaladas, consideramos que contamos con la posibilidad de cambiar nuestro propio entorno y la comunidad para hacerla más equitativa y democrática.

BIBLIOGRAFIA

Aguirre, Rosario. "Género, ciudadanía social y trabajo". Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de la República. / Doble Clic editoras, Montevideo, 2003.

Aguirre, Rosario. "Sociología y Género. Las relaciones entre hombres y mujeres bajo sospecha". Universidad de la República, CSIC/Doble Clic editoras, Montevideo, 1998.

Astelarra, Judith. "La igualdad de oportunidades como condición de la democracia moderna". En Sernam (ed), "Encuentro Internacional: Políticas de igualdad de oportunidades," Chile. 1995.

Banuett, Marcelle. "Perspectiva de Género en la nueva ruralidad". IICA/ASDI, 1999.

Bourdieu, Pierre. "La dominación masculina". Anagrama. Barcelona. 2000.

Bourdieu, Pierre. "A dominação masculina revisitada". Ed. Papirus. Lins, Daniel. Organizador.

Foucault, Michel. "Genealogía del racismo". Ediciones de La Piqueta. Madrid. 1992.

Fraser, Nancy. "Da redistribuição ao reconhecimento? Dilemas da justiça na era pós-socialista". In: SOUZA, Jessé (org). Democracia hoje; novos desafios para a teoria democrática contemporânea. Brasília: UNB, 2001.

Fraser, F, y Honneth, A. "Redistribution or recognition? A political-philosophical Exchange". Verso Ed.

León, Magdalena. Deere, Carmen. "Género, propiedad y empoderamiento: tierra, Estado y mercado en América Latina". FLACSO, PUEG, UNAM, México, 2002.

León, Magdalena. Deere, Carmen. "La mujer y la política agraria en América Latina". SXXI Editores, Colombia, 1986.

Meillassoux, Claude. "Mujeres, graneros y capitales". Siglo XXI, México, 1978.

Varela, Julia; Álvarez-Uría, Fernando. "Sociología del Género. Algunos modelos de análisis". En Archipiélago. Cuadernos de crítica de la cultura. N°30 Ed. Trotta, Madrid, 1997.

Vitelli, Rossana. "La situación de la mujer rural". FAO, Santiago de Chile, 2005.

Weber, Max. "Economía y Sociedad". Fondo de Cultura Económica. México, 1999.

Wilson, Fiona "La mujer y las transformaciones agrarias en América Latina: revisión de algunos conceptos que fundamentan la investigación". En La Mujer y la Política Agraria en América Latina. Magdalena León y Carmen Diana Deere editoras. SXXI, Colombia, 1986.

Capítulo II: Mujeres, varones, liderazgo y equidad.

Dra. Mercedes López*

RESUMEN

El liderazgo de mujeres en distintas instituciones de la sociedad es un tema complejo que involucra a varios aspectos como el ejercicio del poder, los posicionamientos subjetivos, la dimensión política en los modos de subjetivación de mujeres y de varones y la existencia o no de equidad entre los géneros. Simultáneamente, se lo relaciona con los puestos jerárquicos formales y no formales en organizaciones. En tal sentido el desempeño de mujeres en puestos de liderazgo así como el acceso de las mujeres a puestos de dirección en las organizaciones son temas que están siendo investigados, y motivo de interés de una creciente bibliografía y documentación académica y no académica.

Si bien los estudios se realizan focalizando en diversos aspectos, hay dos interrogantes que insisten: uno es el relativo a si existe o no un modo femenino de liderazgo y el otro es si las mujeres que acceden a lugares de poder se “masculinizan” resignando sus atributos femeninos. Si bien ambos planteos pueden articularse, por razones de espacio en esta ocasión sólo se presentarán algunas consideraciones en torno al primero de ellos. ¿Se puede hablar de un modelo de liderazgo femenino? Es decir, ¿tienen las mujeres un peculiar estilo de ejercer el poder en las organizaciones? Y, fundamentalmente, ¿qué implica este planteo?

Para ello, se presentan consideraciones en torno a las argumentaciones sobre la diferencia en los modos de liderar de mujeres y varones, incluidas las complejidades inherentes a tales diferencias, teniendo en cuenta los aspectos individuales y colectivos así como su vinculación con el logro de la equidad entre los géneros.

* Profesora de la Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires, especialista en temas de género y liderazgo.

Palabras clave: *Liderazgo, poder, masculinización, estilos de liderazgo, equidad de género*

¿El liderazgo de las mujeres es diferente al de los varones?

Hablar de un perfil específicamente femenino de liderazgo es un tópico bastante ambiguo. De hecho, es posible localizar investigaciones y ensayos que argumentan de manera negativa a tal planteo como otros que presentan respuestas afirmativas al mismo.

Respecto a las investigaciones, autoras y autores (Boulgarides, 1984; Powell, 1993; Coronel y otros, 1999; Santos Guerra, 2000) que dan cuenta de que las mujeres tienden a ejercer el liderazgo de una forma diferente a como lo hace la mayoría de los hombres, sostienen esto en la idea de que a la manera específica de pensar, sentir y actuar de las mujeres corresponde un estilo de liderazgo diferente al de los hombres.

Suele apelarse a argumentos tales como que la mujer es más consensuadora, más mediadora a la hora de ejercer el liderazgo, lo cual genera en principio una pregunta: ¿Es esto una característica de su perfil de liderazgo o es una estrategia? Si fuera esto último habría que contemplar los escenarios en los cuales ésta es aplicada pues de lo contrario sería una suerte de “receta” que aplicarían sin evaluar lo oportuno o no de la misma. Asimismo, estos listados de atributos son presentados como algo positivo, mientras que simultáneamente se aclara que estos modos pueden obedecer a falta de seguridad personal e independencia de las mujeres. De tal modo, aun en la presentación de aspectos positivos las mujeres son descalificadas o, al menos, relativizadas, lo cual no se verifica en los listados de atributos masculinos vinculados con el ejercicio del liderazgo.

En la literatura más tradicional, se argumenta que las mujeres no debían ejercer el liderazgo en las organizaciones porque poseen una serie de rasgos que resultan contraproducentes para el ejercicio de esas funciones y que, según Helasen (1993), se resumen en los siguientes:

- * □ Demasiado centradas en dar importancia a los vínculos afectivos
- * Dificultad para considerar el mundo de la dirección como un “gran juego”
- * Escasa capacidad para captar lo esencial del trabajo en equipo, dada su poca afición a los deportes competitivos de equipos como el fútbol
- * Deberían desarrollar un mayor respeto hacia las estructuras jerárquicas y disminuir las dudas sobre su efectividad

De tal modo, se asocian conceptos como liderazgo con jerarquía y masculinidad.

De un repaso a la literatura sobre este tema (Grimwood y Popplestone, 1993; Burton, 1998; Maddock, 1999; Loden, 1987; Kaufmann, 1996; Alvesson y Billing, 1997; Helasen, 1993; Powell, 1993; Gordon y Whelan, 1998; AAVV, 2000), se puede sintetizar que los rasgos más destacados que hacen diferente el ejercicio del poder por parte de las mujeres serían los siguientes:

- Un estilo más democrático, dialogante y mediador. Una actitud más receptiva y participativa.
- Un liderazgo más multidireccional y multidimensional, que favorece el desarrollo de valores y acciones colectivas.
- Un ejercicio del liderazgo más firme y constante.
- Más creativas en las propuestas para ejercer la dirección.
- Más comunicativas y abiertas a las relaciones personales, a las propuestas de sus compañeras y compañeros, a escuchar sin enjuiciar de una forma más comprensiva.
- Desarrollan políticas de cooperación y participación.
- Potencian relaciones interpersonales.
- Disponibilidad para el cambio.
- Crean un clima de gestión colaborativa.
- Construyen redes informales, propician la cohesión y los vínculos entre los miembros, alientan a otros a compartir los recursos.
- Les preocupa el abuso del poder y utilizan la coacción como último recurso.
- Potencian el “aprender con los demás”.
- Clara preferencia por enfoques consultivos y cooperativos.

- Habilidad para combinar y reconciliar expectativas y experiencias contradictorias, promoviendo el compromiso colectivo de los miembros de la organización.
- Desarrollo de políticas de cuidado y apoyo mutuo.
- Mayor atención a los sentimientos y al uso de una “inteligencia emocional” más sensible a las emociones y situaciones personales de los demás.

Respecto a este listado, cabe hacer algunas consideraciones. Por un lado, es una totalización que atribuye al colectivo de mujeres idénticos atributos, con lo cual invisibiliza la heterogeneidad y la pluralidad del mismo y, en consecuencia, al abanico de posibles actitudes de las diversas mujeres en posiciones de ejercicio de poder. Por otro lado, es la contraparte de los listados mencionados precedentemente. Vale decir que el perfil femenino es completamente cuestionable o completamente virtuoso, lo cual es otro modo de invisibilizar las diferencias entre las propias mujeres mientras simultáneamente se desliza la idea de que el liderazgo de los varones concentra los aspectos más cuestionables (jerárquico, vertical, autoritario, etc.), sin notar las diferencias que existen entre los hombres y la posibilidad de que fueran capaces de ejercer un modo de liderazgo consensuador, potenciador y respetuoso de lo diverso.

Este listado tampoco permite discernir el modo en que las mujeres líderes encaran y se desenvuelven en escenarios donde todavía tiene vigencia la idea de poder entendido como dominación, manipulación, abuso²².

Es oportuno señalar que aquí se entiende al poder como una dimensión presente en los sistemas sociales y en las relaciones humanas, de tal modo que nadie está “por fuera” de él. Que haya diferencias entre grupos y/o personas no significa que tenga que haber inferiorización u opresión. Si éstas se evidencian es resultado de un particular manejo del poder y no una condición necesaria. Vale decir: la opresión, el abuso, la manipulación no son inherentes al poder sino una forma específica de su ejercicio.

²² Un ejemplo (entre otros muchos) de este enfoque es Robert Greene *Las 48 leyes del poder*, Ed. Atlántida, Buenos Aires, 2005.

Una de las consideraciones que todavía sigue teniendo mucho peso en el imaginario colectivo es la que atribuye a las mujeres una “naturaleza bondadosa”, probablemente asimilándola con la maternidad, noble y ajena a la corrupción o las inconductas. En este sentido, es bueno no perder de vista que si bien es cierto que por estar históricamente por fuera del circuito de lo público hay menos “entrenamiento” en los complejos códigos y prácticas de este ámbito, también lo es que en tanto seres humanos las mujeres poseen las mismas capacidades potenciales de honestidad o corrupción que pueden tener los varones. Se puede encontrar en la historia ejemplos de mujeres cuyos desempeños resultan vergonzosos y/o cuya dureza y rigidez las aleja del modelo idealizado en el estereotipo (buena, dulce, sensible, honesta, comprensiva) sin por ello dejar de ser mujeres.

De tal modo, gran cantidad de estudios²³ sobre liderazgo femenino presentan sesgos, ya sea descalificando los atributos femeninos, ya sea idealizándolos. Por ello, es indispensable realizar y difundir trabajos en los cuales se aborden los aspectos complejos y diversos que entrañan tales prácticas.

Lo cierto es que hoy, ya ingresadas en el siglo XXI, el número de mujeres en puestos de dirección en centros escolares, en sindicatos, en partidos políticos, en empresas, etcétera, es mucho menor que el que les correspondería en proporción a su presencia y en relación con sus capacidades y con lo que el principio de equidad involucra.

Para intentar explicar estas situaciones se suele apelar a distintas argumentaciones. Una está encuadrada en un marco histórico, social y cultural que señala que la menor proporción de mujeres que acceden a cargos directivos es una constante que deviene en norma. Así, en tanto la función de la mujer ha estado reducida de forma tradicional al ámbito de lo doméstico y privado, cuando accede al mundo laboral y al mundo público se encuentra con dificultades no sólo a nivel personal, sino también por parte del entorno familiar y del entorno sociocultural más amplio. La persistencia del estereotipo de género en estos dos

²³ Ver por ejemplo, Alvesson y Billing (1997), Powell (1993), Collinson y Hearn (1996), Hegelsen (1993).

ámbitos tendería a orientarla hacia la reducción de sus ocupaciones al ámbito privado. Todavía hoy, a nivel social, persiste una crítica bastante extendida -a veces explícita y otras veces solapada- hacia las mujeres que anteponen el éxito profesional al papel preponderante que se le ha asignado histórica y socialmente: la maternidad²⁴.

Así, la sociedad plantea y define que masculinidad es equivalente a independencia y autonomía, mientras que feminidad significa colaboración, actitud maternal y dependencia.

De tal modo, el concepto de dirección y liderazgo que tradicionalmente ha estado ligado a un enfoque jerárquico e individualista queda asociado con los hombres, y particularmente con la masculinidad hegemónica (Connell, 1987; Kanter, 1993; Collinson y Hearn, 1994,1996; Cheng, 1996; Valdés y Olavaría, 1997). De hecho, los rasgos que se han definido como propios de este tipo de liderazgo siempre han estado asociados a las características que tradicionalmente se han atribuido a los hombres (determinación, fuerza, seguridad en sí mismo, etcétera).

En tanto el estilo de liderazgo femenino se considere como colaborativo, abierto, democrático, consensuador, de trabajo en equipo y de compartir responsabilidades y trabajo, la mujer no se identificará con la idea de líder. Según tal enfoque, la mujer no buscaría tanto el éxito social que parece proporcionar el poder o liderazgo. En esa línea de pensamiento, sería más probable que se planteara acceder a un cargo de dirección cuyo desempeño implicara una dinámica de diálogo, de negociación, de trabajo en equipo, de cuidado de las relaciones, de desarrollo la inteligencia emocional, etcétera, y resultaría no deseable para las mujeres acceder a un cargo que supone asumir un rol de autoridad jerárquica al modo del denominado estilo masculino, que tiende a deteriorar el clima de entendimiento con sus compañeros y compañeras profesionales, y que muchas veces llega a crear distancia y enfrentamiento afectivo.

²⁴ Para ampliar estas consideraciones ver: Ana M. Fernández "Madres en más, mujeres en menos. Los mitos sociales de la maternidad" en Ana M. Fernández *La Mujer de la ilusión*, Editorial Paidós, Bs. As., 1993.

En relación con el acceso de las mujeres a los puestos de dirección en las organizaciones, suelen expresarlo en términos de un servicio, de una oportunidad para concretar aportes para mejorar la organización donde queda desdibujada cualquier ambición personal, cuya expresión abierta suele no ser significada positivamente. Mientras que los hombres pretenden básicamente acceder a la cumbre de la organización, tener un cargo de poder y de representación institucional y no les implica ninguna dificultad expresarlo abiertamente y desplegar activamente conductas orientadas a su logro, todo lo cual es significado de forma positiva (López, 1992, 1995, 2000a).

Esta actitud está vinculada con el desarrollo de una lógica que sostiene la idea de competitividad, aprendida desde edades tempranas por los hombres. A los niños (varones) se les suele enseñar, durante su proceso de socialización, que lo más importante es ganar, como valor primordial que se encuentra vinculado directamente con su valoración personal, con los vínculos que establece y con su propio crecimiento. Por lo cual, en los hombres es legítima la explícita ambición y lucha por el poder.

El ejercicio histórico del poder creó una profunda convicción en la mayoría de los varones, por la cual ante la presencia de una mujer se ubican en una posición de mando o de protección, nunca de igual. Las mujeres, complementariamente, han legitimado y legitiman este poder, y también han ido ocupando nuevos espacios y han desarrollado distintas formas de resistencia que aunque no han revertido su situación de subordinación, sí han ido abriendo algunos espacios sociales y subjetivos que favorecen la creación de condiciones para que la paridad pueda ser una meta posible.

Pero, aún así, todavía el lugar de poder de un varón en la vida cotidiana es mayor que el de las mujeres que lo rodean. Hoy día hay muchas mujeres que ocupan lugares de poder en el mundo público ¿Qué ocurre entonces? A su alrededor, los hombres se distraen de discutir las ideas que ellas presentan o de llevar a la práctica las acciones que ellas proponen o dirigen y entonces tendrán que establecer estrategias específicas e insistir en las acciones para que ellos finalmente se dediquen al trabajo definido. Todavía una mujer en esa situación

sigue siendo una excepción, una rareza, o en todo caso algo que hay que destacar (Fernández, 2000).

Por más alto que sea el grado de poder alcanzado por una mujer en el espacio público, éste siempre resulta disminuido en función del nivel de reconocimiento que las mujeres tienen como colectivo en la sociedad. Si el trato protocolar impide la expresión directa de alguna descalificación (prácticas habituales de los varones con sus pares mujeres y/o subordinadas), esta surgirá en los encuentros informales o en los comentarios de pasillo. Además suele ser común que las conversaciones informales giren en torno a la vida personal y se le pregunta por el marido -aunque no esté casada- y los hijos -aunque no los tenga-, o se le habla de temas domésticos.

También se advierte que cuando una mujer tiene algún cargo de poder, las críticas que sufre no suelen ser argumentadas, sino que se dirigen más a aspectos emocionales y/o relativos a su feminidad (“está histérica”, “es que tiene la regla”, etcétera). Son descalificaciones dirigidas más a lo personal que a su labor de gestión. Esto se puede ver también cuando en una organización dos mujeres, con cargos de poder, compiten por el liderazgo: se tiende a significar como una cuestión de celos (López, 2000a), mientras que en el caso de los hombres se considera una legítima lucha por el poder.

Puede verse que el peso del estereotipo y los prejuicios sobre los comportamientos de ambos sexos, sobre todo en situaciones de poder, sigue siendo muy fuerte.

Complejidades de la diferencia

Si se sostiene que los modos de liderazgo de mujeres y varones son diferentes ¿De qué índole es esta diferencia? Aquí se afirma que lo que organiza diferentes modalidades de desenvolverse tanto en el ámbito íntimo como en el público en hombres y mujeres son diferencias socio-históricas que responden a que unos y otras han constituido diferentes modos de subjetivación. Entendiendo que esta noción no remite a una idea de interioridad psíquica sino a particulares enlaces de

procesos sociales que sostienen prácticas de la vida privada y social y asimismo define prioridades para ordenar la propia vida²⁵.

Así, los cambios sustantivos en los distintos ámbitos de la vida social incluyen transformaciones en el modo de pensar, en las formas de sensibilidad y en las prácticas sociales, tanto públicas como privadas, que producen cambios en las prioridades desde las cuales las personas ordenan sus vidas, e instalan nuevas producciones de sentido y modifican posicionamientos psíquicos. Estos fenómenos se producen más allá de la conciencia de los actores sociales, enlazando de manera profunda los procesos sociales con las percepciones, los sentimientos, las imágenes y prácticas de sí, constituyéndose en condición de posibilidad para que puedan ser sostenidas las prácticas tanto de la vida cotidiana como las de la vida social.

Que las diferencias entre hombres y mujeres sean sociohistóricas involucra considerar que se han construido en el marco de las relaciones de poder entre los géneros, pues la diferencia entre unos y otras se adquiere en una cultura donde se jerarquiza de tal modo que los hombres están donde están pues tienen más poder que las mujeres y porque lo ejercen en todo momento, ya sea deliberadamente o sin darse cuenta. No visibilizar esto hace que muchos conflictos en los que están involucradas mujeres se cataloguen como “cosa de mujeres” y se los asimila a problemas emocionales invisibilizando la dinámica de poder involucrada en ellos.

Esto es algo que ocurre en la mayoría de las investigaciones y estudios sobre dirección y liderazgo que no abordan específicamente el tema de género. La utilización del lenguaje siempre alude implícita y explícitamente a los hombres. Igualmente ocurre con la literatura teórica sobre dirección y liderazgo. Están escritos genéricamente en masculino e incluso muchas veces instalan la idea de que se trata de temas “neutrales al género”, aunque en verdad se trata de una

²⁵ Esta noción de subjetividad que se desmarca del concepto de interioridad psíquica y permite trabajar la heterogeneidad de los componentes, singulares y colectivos involucrados en su producción implica una revisión crítica de los binarismos y universalismos que sostienen algunos discursos disciplinarios. Para ello es imprescindible contemplar varios requisitos metodológicos e interrogar las certezas constituidas en el interior de cada campo unidisciplinario. Para un tratamiento extenso de estos aspectos ver: Ana M. Fernández “Autonomías y de-construcciones de poder” en I. Meler y D. Tajer (2000) “Psicoanálisis y Género. Debates en el Foro”, Lugar Editorial, Bs. As.

“ceguera al género”. El contexto que progresivamente se va generando en su lectura induce a pensar en hombres como personajes que encarnarán esas funciones o asumirán ese rol. Con esa modalidad en su desarrollo, los primeros estudios sobre el liderazgo trataron de estudiar la personalidad del líder a través del análisis de personajes históricos que se habían revelado como líderes, tratando de descubrir aquellas características que poseerían únicamente algunas personas y que serían las que las convierte en líderes. A esta modalidad se la denominó “teoría de los grandes hombres”, lo cual excluye la posibilidad de contemplar la existencia de “grandes mujeres”.

Por esto, es clave tener presente que ni el poder, ni el liderazgo, ni las diversas situaciones que se viven en las organizaciones son ajenas a la revisión de género. No incluir la dimensión de género en los análisis y en diseños de políticas y de acciones remite a lo que se ha denominado “neutralidad al género” y “ceguera al género”²⁶. En ambos casos, lo que se logra es reciclar prácticas que responden a necesidades masculinas, sus intereses y prioridades en la distribución de oportunidades y recursos.

Hay que tener en cuenta que hombres y mujeres desarrollan sus vidas privadas y públicas en el marco de subordinaciones y poderes, impunidades y resistencias de género que organizan significaciones, prácticas e instituciones diferentes para unos y para otras. A esta complejidad hay que sumarle otra que es la que señala que el ejercicio de poder y subordinación son posiciones que establecen lugares sociales, económicos, políticos y subjetivos muy diferentes para hombres y mujeres de diferentes clases sociales, etnias, y segmentos etarios, en tanto nada de lo social es homogéneo. De tal modo, cuando se habla de “La” mujer o “El” hombre para atribuirles alguna característica distintiva generalizando aquello que

²⁶ Las políticas “ciegas al género” son consecuencia de criterios y prácticas que se manifiestan en cuatro tipos de errores: la compartimentación, la agregación, la eternización y la despolitización. Por compartimentación se entiende una artificial distinción entre aspectos técnicos y sociales, al ignorarse las cuestiones vinculadas con la clase y el género, en situaciones de inequidad se tiende a favorecer a los sectores con mayor poder. La agregación, se refiere a apelar a categorías abstractas (p.ej., los pobres, la comunidad, incluso la idea de “mujer”) y por eso no visibilizan las diferencias ni las inequidades internas de dichas categorías. La eternización, se fundamenta en la naturalización de las diferencias de género, diferencias que se instalan como desigualdades; se vincula con la idea de “esencias femeninas” eternas e inmutables. La despolitización se refiere a la asignación a la mujer a la esfera de la intimidad, o sea, solamente a la familia y los afectos.

es característico de mujeres o de hombres de determinado grupo social, se invisibilizan otros modos de ser hombre o mujer y los atributos de unos y otras. Las mujeres blancas, urbanas, de clase media no transitan sus subordinaciones, rebeldías y resistencias de igual modo que las mujeres de otras etnias, de pueblos rurales, de diferentes clases sociales y grupos etarios. De hecho, toda categorización que conlleva atribuir unas “cualidades” o “rasgos” a un colectivo, no sólo supone un enfoque psicologista, sino que asume y consolida una visión estereotipada de la realidad.

Hacia la construcción de un colectivo poderoso

Un argumento al que se alude con mucha frecuencia cuando se mencionan las dificultades de las mujeres para acceder a lugares de liderazgo es la falta de modelos de identificación de mujeres en el poder que lo ejerzan con características diferentes al de los hombres y que sean referentes para otras mujeres. No obstante, desde la legislación y la lucha de muchas mujeres se está facilitando la instalación a futuro de una visión de las mujeres ejerciendo el poder en la sociedad como algo normal. Aun así, la presencia de mujeres que sean modelos de identificación es un elemento necesario pero no suficiente, pues se requiere la pertenencia a un colectivo valorado y para lograrlo son necesarias estrategias más complejas.

Ante un colectivo poderoso, los individuos que lo conforman se empoderan, pero un colectivo frágil o descalificado disminuye hasta los grandes logros de los individuos que lo componen. Por eso es clave que el colectivo de mujeres alcance y sostenga un lugar de reconocimiento en la sociedad en lo que hace a su tránsito por circuitos en los que hasta el presente todavía es considerada una “extranjera” o una “rareza” que, a lo sumo, hay que destacar.

Para que las mujeres puedan ejercer el liderazgo sin constituir una “rareza”, hay todavía un obstáculo previo que solucionar: el acceso de las mismas a esos puestos de poder. Tal como demuestran las estadísticas, en una sociedad donde la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres parece conseguida legalmente, que no haya paridad en el ejercicio de la dirección en todas las

organizaciones e instituciones, antes que una contradicción es un indicador de las sordas luchas de poder que allí ocurren. Esto es especialmente significativo en las organizaciones donde las mujeres son mayoría entre los profesionales y, sin embargo, la proporción de las mismas en cargos directivos es minoritaria.

Por todo ello es pertinente plantear una pregunta previa a la posibilidad de este tipo de ejercicio de una dirección y un liderazgo de forma alternativa o diferente: ¿por qué hay tan pocas mujeres en cargos de responsabilidad y de dirección?

En gran parte de la sociedad parece existir la convicción de que actualmente ya no hay discriminación. Lo que habría que preguntar es cómo se puede tener esta convicción cuando los datos desmienten esa afirmación. ¿Cómo es posible no admitir una realidad tan evidente? Esta convicción instalada de que ya hay igualdad entre todos y todas, sostiene la explicación de la dificultad de acceso de las mujeres a puestos de dirección por problemas de personalidad o de preparación de ellas. Según Faludi (1992), desde todos los ámbitos, se emiten mensajes que sostienen que mujeres y varones son iguales, de que las mujeres han ganado la batalla de la igualdad, e incluso que están en posiciones más favorables que los hombres. La legislación también sostiene igualdad de derechos para hombres y mujeres, por lo tanto, si algo falla debe ser por razón de la inadecuación de las mujeres, e incluso no sólo es que las mujeres no quieran, sino que no valen para ello.

Mientras el discurso dominante formal en las organizaciones está basado en la neutralidad e igualdad, la persistencia de asimetrías en relación al género indica la continuación o incluso el reforzamiento de la desigualdad de género en las organizaciones (Benschop y Doorewaard, 1998), en su funcionamiento cotidiano, en su cultura.

Muchos discursos que pretenden explicar estas situaciones aluden a argumentos y razones que señalan el peso de la cultura y suelen cerrar en esta afirmación sus reflexiones. Pero es necesario visibilizar la violencia simbólica²⁷ que perpetúa las

²⁷ En este caso, se apoya en la universalización de particularismos vinculados con experiencias históricas y sociales particulares, desdibujando sus singularidades e imponiéndolos como universales. Se invisibiliza su producción sociohistórica aludiendo a “esencias” de mujeres y varones. Y la fuerza de convicción de tales discursos se debe al prestigio del lugar del que emanan

dominaciones de género (así como otras dominaciones: étnicas, culturales, económicas, etcétera) que se apoyan en comunicaciones forzadas que imponen sentidos y con ello también imponen sumisión (Bourdieu, 2000).

Esto se advierte, incluso, en los argumentos cotidianos que se dan por parte de algunas mujeres y bastantes hombres que aluden a que ya hay mujeres en puestos directivos y que si no hay más “será porque no quieren”. Esto es lo que Santos Guerra (2000) denomina el “mito de la excepción”: Como elemento eliminador de conflicto se presenta el mito de la excepción, según el cual si algunas han sido y son directoras, ¿por qué no lo han podido ser las demás? Argumento falaz frecuentemente utilizado para negar la discriminación.

Quizás no se investiga suficientemente en los mecanismos de discriminación implícitos en los modos de organización y funcionamiento de las instituciones que generan estructuras injustas de relación y participación. Parece tener más vigencia un enfoque psicologista por el cual se atribuyen estas situaciones a razones personales o a problemas individuales. Los argumentos más habituales aluden a que existe la igualdad, pero son las mujeres las que no quieren acceder a puestos de dirección, tienen otras prioridades, les importan más el cuidado del hogar, la atención de la familia, etcétera.

No se puede dejar de señalar que las mujeres se sienten mucho más criticadas y cuestionadas que los hombres en su tarea de dirección. En este sentido, las mujeres que llegan a cargos de responsabilidad dicen sentirse más observadas, a sus errores se les dan mayor relevancia y tienden a atribuirse al hecho de ser mujeres o a alguna característica tradicionalmente atribuida a la “condición femenina”. Incluso esto se traslada a sus responsabilidades familiares, y se llegan a organizar estrategias de enorme complejidad con tal de sostener estos espacios tan valorados para ellas, aun a costa de sí mismas (López, 2000a).

Es necesario por ello seguir investigando para ampliar la perspectiva de los estudios con enfoque de género. Esto supone estudiar y comprender el papel de hombres y mujeres en la sociedad y en las diversas organizaciones. También es

y que pretende ser fuente de pensamiento neutro mientras oculta las condiciones de producción y las significaciones de origen. De tal modo, las lógicas que los sustentan y las tesis sobre las que se sostienen y los argumentos con los que los justifican nunca son revisados críticamente.

necesario trabajar con mujeres para conocer qué hacen en el desempeño de cargos directivos, y para conocer su conquista, su adquisición y la generación de poder. Es asimismo necesario revisar críticamente²⁸ las teorías con las cuales se piensa, se toman decisiones y se sostienen las conductas cotidianas, para echar luz sobre los aspectos por los cuales el género femenino queda relegado a un segundo plano y, más aún, a esto se lo considera legítimo o “natural”, sin tener en cuenta la producción sociohistórica de tal situación y de la racionalidad que la sostiene.

La equidad como objetivo social. Vinculación con el liderazgo de las mujeres

Actualmente, hay algunas conquistas logradas en el campo de la igualdad para las mujeres. En las décadas precedentes, se han reconocido los derechos de las mismas como parte de los derechos humanos, en la medida que se exige la no-discriminación por razones de sexo²⁹. El principio de igualdad a nivel legal ha generado importantes cambios en los derechos de las mujeres y la posibilidad -al menos teórica por el momento pues en la práctica no se verifica- de acceder a las diferentes esferas sociales y a lugares de toma de decisiones.

Esta igualdad legal requiere además el apoyo explícito de políticas que garanticen o favorezcan el acceso de las mujeres a las diferentes áreas de poder en igualdad de oportunidades.

La equidad es todavía una tarea pendiente que involucra a la sociedad toda y al trabajo sostenido y consistente de sus diversas instituciones. Persisten todavía algunos espejismos relativos a la igualdad inter e intra géneros. Cuando se sostiene el espejismo de igualdad entre los géneros apelando al argumento de la

²⁸ La expresión “revisión crítica” no remite a un juicio moral ni a censura, sino que se refiere a una actitud activa de reflexión acerca de cuestiones o aspectos o enfoques que se dan como “lo dado” y por eso mismo no se los piensa ni se los cuestiona, la idea central es interrogar “lo obvio” entendiendo que se trata de una producción social y no una referencia a esencias universales y ahistóricas.

²⁹ La promoción de la igualdad de oportunidades y trato entre mujeres y varones en todas las actividades y políticas, a todos los niveles, es un objetivo estratégico que forma parte de las medidas que 184 Gobiernos se comprometieron a adoptar, explícitamente propuestas por la Plataforma para la Acción adoptada al final de la IV Conferencia Mundial sobre las Mujeres de Naciones Unidas, celebrada en Beijing en 1995.

presencia femenina en espacios del mundo público hasta hace poco exclusivamente transitados por varones -como el trabajo, la educación, la política, y los lugares de poder- se favorecen dos cosas:

- a) por un lado, quedan en invisibilidad las condiciones objetivas de desventaja en que las mujeres los transitan y
- b) por otro lado, simultáneamente se lo descalifica como problema con lo cual se lo recicla.

De allí la importancia de trabajar sobre las inequidades inter e intra géneros, entendiendo que no se trata de “un asunto de mujeres” sino que la equidad es responsabilidad de la sociedad toda. Se trata de un problema que abarca desde la vida personal hasta las políticas y los temas macrosociales, que tiene vigencia tanto en la Argentina como en el resto de los países de la región.

Plantear la necesidad de alcanzar la equidad de género involucra el logro de iguales derechos, responsabilidades y oportunidades para mujeres y varones, lo cual involucra trabajar sobre derechos ciudadanos que son requisito fundamental para alcanzar y sostener una democracia efectiva.

Las transformaciones económicas que se han dado en los últimos años tienen indudables repercusiones sociales que no impactan de igual modo en varones y mujeres, y si bien este impacto es distinto según el país y el sector social en el que se encuentren, se puede advertir que todavía en la Argentina -así como en la región- continúan vigentes las diferencias originadas en los roles que socialmente le son asignados a ambos sexos, tanto en el ámbito privado como en el público.

Observar, reconocer y trabajar en las especificidades de los impactos de los cambios sobre las mujeres y sobre los hombres y, más aun, en las relaciones sociales entre hombres y mujeres, permitirá construir y sostener sociedades más justas y democráticas. En tal sentido se puede plantear que el acceso de las mujeres a lugares de liderazgo con reconocimiento social es una de las condiciones de la práctica de la igualdad en el seno de las organizaciones y de la sociedad en su conjunto.

Algunas conclusiones para avanzar en lecturas críticas

En función de lo presentado hasta aquí, se plantean ahora algunas consideraciones que pretenden ser una convocatoria a continuar pensando las complejidades del tema antes que a brindar respuestas concluyentes que cierren la reflexión crítica.

La invitación es a reformular la pregunta sobre si existe o no un modo femenino de liderazgo, desmarcándola de una interrogación binarista. Es justo reconocer que plantear las diferencias de género ha sido una estrategia política muy útil para poner en visibilidad las especificidades de las mujeres en las luchas por el logro del reconocimiento y la valoración de las mismas. Pero, en un espacio como en el que se enmarca este artículo, bien vale señalar que una estrategia útil para determinada situación socio-histórica no justifica su universalización.

¿Por qué es importante no sostener preguntas ancladas en una lógica binarista (y atributiva y jerárquica)? Porque son las que sostienen y legitiman escenarios de desigualaciones e inferiorizaciones. Porque es continuar reciclando tales escenarios y sostener el universo homogenizador y violentador de las diferencias³⁰ que enmarca las actuales inequidades de género (y sociales, políticas, etcétera). Por eso esta invitación es a desmarcarse de tal lógica y pensar interrogaciones que liberen al ejercicio del liderazgo de una articulación con los estereotipos de género que conlleva el riesgo de constituirse en un encorsetamiento que obstaculice otros abordajes del mismo.

Para ello, algunas consideraciones que pueden ser útiles son:

- * reconocer que la lógica binaria no es la única posible para pensar y hacer,
- * plantear liderazgos, habilitando tanto la diversidad de ejercicios posibles como la potencia creadora inherente al mismo más próxima a la invención de propuestas, estrategias y actitudes que a los modelos estandarizados de los manuales,

³⁰ Violentar las diferencias implica no reconocer las singularidades de personas, de situaciones, de acontecimientos, forzando a una homogeneización que al mismo tiempo transforma lo diferente en inferior, enfermo o defectuoso.

- * desmarcarse del planteo de *liderazgos femeninos o masculinos* y abrir visibilidad a la multiplicidad de ejercicios posibles de liderazgos que pueda incluir, pero no limitarse, al género -al estereotipo de género- de quienes lo ejerzan,
- * plantear al liderazgo como una co-creación entre quienes conforman los colectivos sociales donde se despliega (organizaciones, grupos y también los atravesamientos culturales y políticos de la sociedad),
- * entender que es inherente al ejercicio del liderazgo visibilizar y reconocer tanto las diferencias intra e intergéneros como las que conforman la complejidad del mundo donde se desarrolla,
- * trabajar las dimensiones ética y política del liderazgo y abordar su ejercicio advirtiendo los valores que efectivamente –y no de modo retórico– sostiene.

En estos momentos, quizás el trabajo más estratégico sea el de analizar si el ejercicio del liderazgo sostiene la reproducción de condiciones de dominio o si, en cambio, aporta a la instalación de condiciones de empotenciamiento³¹. Este es, probablemente, el mayor de los desafíos de las mujeres líderes, por el lugar de desventajas objetivas y subjetivas que todavía las mujeres –como colectivo– seguimos teniendo en la sociedad.

³¹ Se utiliza aquí la expresión “empotenciamiento” y no empoderamiento pues ésta se vincula con la de empowerment asociada con acciones políticas de trabajos con mujeres que aunque desde los discursos dicen querer promover su autonomía y la salida de situaciones de vulnerabilización, en los hechos no han aportado sino a brindarles herramientas para continuar manteniéndolas en situaciones de reciclamiento de la pobreza y las desigualdades.

BIBLIOGRAFIA

AAVV (2000) "*Liderazgos para el siglo XXI*", Perspectivas, ISIS Internacional, N° 20, octubre - diciembre.

Altschul, C., López, M., Holzer, M., Rúffolo, F y Preziosa M. M. (2003) "A crisis guidance. Leadership and managerial practices in Argentina", en Chocar, J., Brodbeck, F y House, R.J. (edts.) *Managerial cultures in 35 countries. A project GLOBE Anthology*. Thousand Oaks, CA. Sage Publications, USA. Proyecto Globe, Wharton School of Business, University of Pennsylvania, USA.

Alvesson, M. y Billing, Y. D. (1997) "*Understanding Gender and Organizations*", SAGE, Londres.

Benschop, Y. y Dooreward, H. (1998) "Covered by quality: the gender subtext o organizations". *Organizational Studies*, 19 (5) 787-805.

Boulgarides, J.D. (1984) "A comparison of male and female business managers", en *Leadership and Organisational Development Journal*. 5(5): 27-31.

Bourdieu, P. (2000) "*La dominación masculina*", Ed. Anagrama, Barcelona.

Burton Nelson, M. (1998) "*Embracing Victory*", William Morrow and Company, New York.

Collinson, M. y Hearn, J. (1994) "Naming men as men: implications for work, organization and management", en *Gender, Work and Organization* 1(1): 2-22.

Collinson, M. y Hearn, J. (ed.) (1996) "*Men as Managers, Managers as Men*", Sage, Londres.

Connell, R. W. (1987) *“Gender and power: Society, the Person and Sexual Politics”*. Stanford University Press, Stanford, CA.

Coronel, J.M., Moreno, E. y Padilla, M. T. (1999) “La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: contribuciones y retos planteados desde una óptica de género”. *Revista de Educación*.

Cheng, C. (ed.) *“Masculinities in Organizations”*, SAGE, California.

Diez Gutiérrez, E.J., Valle Florez, R.E., Terrón Bañuelos, E. y Centeno Suárez, B. El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas. *Revista Iberoamericana de Educación*. On line.

Faludi, S. (1992) *Backlash. The undeclared war against women*. Chatto & Windus. Londres.

Fernández, A. M. (1993) *La Mujer de la ilusión*, Editorial Paidós, Buenos Aires.

Fernández, A. M. (2000) Capítulo “Autonomías y de-construcciones de poder”, en Meler, Irene y Tajer, Débora (comp.) *Psicoanálisis y Género*, Lugar Editorial, Buenos Aires.

Gordon, Judith R. y Whelan Karen (1998). “Successful professional women in midlife: How organizations can more effectively understand and respond to the challenges”, en *The Academy of Management Executives*, Vol.12, Nº 1.

Greene, R (2005) *“Las 48 leyes del poder”*, Editorial Atlántida, Buenos Aires.

Grimwood, C. y Popplestone, R. (1993) *“Women, management and care”*, Mc Millan, Londres.

Helgesen, S. (1993) *“La ventaja de ser mujer. Formas femeninas de liderazgo”*. Granica, España.

Heller, L. (2004) *“Nuevas voces del liderazgo. Dilemas y estrategias de las mujeres que trabajan”*, Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires.

Kanter, R. M. (1993) *“Men and Women of Corporation”*, Basic Books, New Cork.

Kaufmann, A. (1996) “Tercer Milenio y liderazgo femenino”, en Nuño Gómez, L. (coord.) (1996) *Mujeres: de lo privado a lo público*, Tecnos, Madrid.

Lips, H. (1991) *“Women, Men and power”*. Mayfield Publishing Company. Mountain View, CA.

Loden, M. (1987) *“Dirección femenina: cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre”*, Hispano Europea, España.

López, M. (1992) “Mujeres, sindicalismo y poder”, capítulo del libro Fernández, A.M. (comp.) *Las mujeres en la imaginación colectiva*, Ed. Paidós, Buenos Aires.

López, M. (1995) “Algunas consideraciones sobre género y poder en el mundo público”. Artículo basado en las conclusiones de la investigación “Las mujeres y la dirigencia política: los discursos sobre las prácticas”, CEP, Facultad de Psicología, UBA.

López, M. (2000, a) “Percepciones, valores y significados en el management de empresas de Argentina de fin de siglo”, Tesis Doctoral, Facultad de Psicología, UBA.

López, M. (2000, b) “Mujeres profesionales, ejercicio de poder y prácticas de ciudadanía”, capítulo del libro Allegrone, Norma *La mujer y el poder en las*

organizaciones profesionales, Ediciones FUNDAI, Buenos Aires. Declarado de interés de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires por la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Resolución N° 173 del 29 de junio de 2000).

López, M. (2003) Capítulo “Subjetividad y management”, en Altschul, C. y Carbonell, R. (comp.) *Transformando*, EUDEBA, Buenos Aires.

Maddock, S. (1999) “*Challenging Women. Gender, Culture and Organization*”. SAGE, Londres.

Powell, G. N. (1993) “*Women and Men in Management*”, Second Edition, SAGE, Londres.

Santos Guerra, M. A. (2000) “Yo tengo que hacer la cena. La mujer y el gobierno de los centros escolares”. En Santos Guerra, M.A. (Coord.) *El harén pedagógico. Perspectiva de género en la organización escolar* Graó, Barcelona.

Valdés, T. y Olavarria, J. (eds.) (1997) “*Masculinidad/es. Poder y crisis*”. Isis Internacional, Ediciones de las Mujeres N° 24, Chile.

Capítulo III: ¿Se romperá el techo de cristal? Estrategias empleadas para crear un entorno laboral equitativo y eficiente

Fabiola Amariles^{32♣}

RESUMEN

En este artículo se describen las estrategias emprendidas y las acciones ejecutadas desde 1998 en el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), para fomentar la equidad de género y la diversidad (G&D) entre el personal del Centro. Entre ellas se destacan la creación de un Comité de G&D, la instalación de una guardería infantil, el desarrollo de políticas de equidad e inclusión, el diseño de portales de Internet para atraer a más mujeres profesionales a la misión del CIAT, el Plan de Mentoría, y la definición de las metas de G&D para lograr que el 50% del personal total y de las directivas del CIAT en un lapso de cinco años sean mujeres. Se describe también el diagnóstico de cultura organizacional y diversidad realizado en el CIAT, que dio origen a nuevas estrategias para el mejoramiento de la gestión organizacional. Se concluye con reflexiones sobre la forma de avanzar más rápidamente hacia la ruptura del “techo de cristal” en el ambiente laboral.

Palabras clave: *Desarrollo organizacional; género y diversidad del personal; Plan de Mentoría; cultura organizacional; mujeres y liderazgo; diversidad y desempeño organizacional*

♣ Consultora en Género y Diversidad, Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Calí, Colombia.

La autora desea agradecer a Vicki Wilde, Líder del Programa de Género y Diversidad del Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (CGIAR, sus siglas en inglés), por el continuo apoyo intelectual y financiero que brinda al CIAT para la ejecución de acciones de desarrollo organizacional enfocadas hacia el tema de género y diversidad. Agradece también a Joachim Voss, Director General del CIAT desde el año 2000, por el apoyo dado a nuestras actividades superando cualquier resistencia.

Hace también un reconocimiento especial a muchas personas que han pertenecido al Comité Interno de Género y Diversidad, por su valiosa contribución al Comité, ya sea como científicas o profesionales de diversas disciplinas o como cónyuges de personas asociadas al Comité. En especial, a la psicóloga Mercedes Mejía, coordinadora de la oficina de Desarrollo de Personal del Centro hasta el 2004, quien acompañó al Comité desde su creación y ha sido artífice de la mayoría de los proyectos de género y diversidad en el CIAT.

“No te enfoques tanto en los obstáculos que te plantea el ser mujer que te distraes de tu habilidad para cumplir con tu trabajo. Encuentra la forma de vencer los obstáculos en lugar de enfocarte en cómo los hombres están tratando de detenerte”

Bridget Macaskill, Presidenta y Directora de Oppenheimer Funds Inc.,

Estados Unidos

I. Introducción

El término “techo de cristal” se acuñó en la década de los ‘70 en los Estados Unidos para referirse a los obstáculos visibles e invisibles que encuentran las mujeres de todo el mundo para acceder a posiciones de alta dirección y de toma de decisiones en las empresas y en los gobiernos. Aún hoy en día, iniciado ya el siglo XXI, el término tiene validez. Las estadísticas muestran que el progreso obtenido por las mujeres en el manejo de las organizaciones ha sido muy lento. Se han incorporado masivamente a la fuerza laboral en los últimos años, pero su participación en los puestos de dirección sigue siendo baja; estaba entre el 20% y el 40% en 48 de los 63 países incluidos en un estudio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) durante el período 2000-02 (Wirth, 2004). Durante el período 1996-2002, esta participación representó sólo un aumento de entre 1% y 5%, lo cual indica que persisten en el mundo los problemas de segregación laboral de la mujer, tanto en sentido horizontal (en términos de ocupaciones) como vertical (en términos de nivel jerárquico).

Muchos organismos internacionales, tanto políticos como asociación de mujeres, han luchado para revertir los factores que ocasionan la baja participación femenina en los altos niveles jerárquicos de las organizaciones. Se desarrollaron campañas como la Ley de Acción Positiva (‘Affirmative Action’), promulgada en los Estados Unidos en los años ‘60 para erradicar las prácticas de discriminación racial, religiosa, étnica o de sexo en las empresas norteamericanas. La *Acción Positiva*

surtió efecto en la incorporación de mujeres, de indígenas y de afro-americanos a la fuerza laboral de ese país, y sirvió de ejemplo a otras sociedades en los países en desarrollo. En la actualidad, la mayoría de los países cuentan con leyes de cuotas³³ y con otros mecanismos, como la igualdad de oportunidades en el empleo, para aumentar el número de mujeres en los organismos públicos y privados. Pocos efectos benéficos han tenido hasta ahora estas leyes en los países en desarrollo; son, sin embargo, un buen comienzo en la prolongada batalla por la equidad de los géneros que se libra en las sociedades civiles y en las organizaciones del mundo. En los últimos años, ha habido un gran debate en los Estados Unidos acerca de la efectividad de la política y las prácticas de la Acción Positiva³⁴ para promover la equidad en los géneros. Se cree, en efecto, que los sistemas de cuotas -que tienen metas numéricas de reclutamiento y promoción de mujeres- han causado un efecto de “discriminación inversa”, y en ocasiones han llevado al nombramiento de mujeres que no estaban capacitadas para desempeñar ciertos cargos. Además, se le hacen críticas por haber beneficiado solamente a dos grupos minoritarios: las mujeres y los afro-americanos.

Las acciones tendientes a la inclusión equitativa de las mujeres en la sociedad se han enmarcado dentro del concepto de *diversidad* (de género). Existen muchas definiciones de diversidad, pero en general el término se puede explicar como la inclusión de personas de diferentes identidades grupales que coexisten dentro de un mismo sistema social. La diversidad incluye diferencias en cultura, función organizacional, disciplina, estilo de trabajo, etc., al igual que la raza, la religión, el género, la clase, la etnia y la orientación sexual (Merrill-Sands et.al, 2000).

³³ Son leyes creadas para otorgar a las mujeres una representación equitativa en los organismos del poder público.

Fijan cuotas porcentuales de participación en la selección y en los nombramientos para cargos directivos, para participar en eventos de capacitación y para promociones.

³⁴ Thomas, R. (2004) presenta una relación completa del debate de los últimos años sobre la aplicación de la Acción Positiva en los Estados Unidos.

En los últimos tiempos se ha desarrollado una intensa investigación sobre las motivaciones y los efectos de trabajar con la diversidad en las organizaciones. Gregory (2000) menciona dos formas principales de enfocar la diversidad, en especial la de género, en las organizaciones: La primera es la escuela de la **equidad**, con raíces en el movimiento por los derechos civiles, la cual busca igualdad de oportunidades en términos de empleo, salarios, asignación de recursos y participación en la toma de decisiones a los grupos minoritarios o de baja representación en el personal de la organización. La segunda es la escuela de **“resultados comerciales”** (Thomas, 1996), la cual se concentra en aprovechar la mayor creatividad e innovación que brinda la diversidad, y así maximizar los resultados de la organización.

En una combinación de los dos enfoques, las ciencias administrativas desarrollaron el concepto de “manejo de la diversidad” o “trabajo con la diversidad”; su propósito es atender las diferencias existentes entre los hombres y las mujeres del personal de una empresa, teniendo en cuenta las distintas necesidades, aspiraciones profesionales, contribuciones a la organización y estilos de vida que tengan, los cuales provienen de factores como la nacionalidad, la raza, la discapacidad física, el sexo, la edad, la profesión y otros. Si se establecen buenas prácticas de manejo de la diversidad en la organización, se podrán obtener buenos resultados. Si se pasan por alto, “las posibles tensiones y los malos entendidos, se puede deteriorar seriamente la efectividad de los grupos y la satisfacción de los individuos” (Gormley & Spink, 2003).

Por su misma definición, el manejo de la diversidad supone una variedad de estrategias para atender las múltiples necesidades de los diferentes grupos del personal. Aplicada a la diversidad en el género, la experiencia muestra que esta técnica es eficaz para atender las necesidades de las mujeres en el sitio de trabajo. Por ejemplo, los procesos equitativos de reclutamiento, selección, capacitación y recompensa al desempeño benefician mayormente a las mujeres, pues contrarrestan el sesgo excluyente que puedan tener estas acciones. Si a

éstas sumamos otras acciones como el trabajo flexible, el desarrollo de las carreras, la retención del personal y la instalación de jardines infantiles en las empresas, el número de mujeres en las posiciones directivas sería considerable (Wirth, 2001).

Los principales factores que dificultan el acceso de las mujeres a posiciones de alta jerarquía en las organizaciones son ampliamente conocidos: interrupción de la carrera por la crianza de hijos/as, la obligación de cuidar a padres y madres, el tener que brindar mayor atención a la vida familiar que al trabajo, y la selección voluntaria de carreras profesionales que limitan el ascenso a posiciones de influencia en la toma de decisiones (Wells, 2001, Costa, 2000). Unidos a estos factores, existen estereotipos o “esquemas de género” aprendidos en la infancia y productos de la cultura, que impiden visualizar a la mujer en posiciones de liderazgo (Valian, 2000).

Hay también actitudes visibles y no visibles en las organizaciones que marginan a la mujer y le impiden alcanzar su máximo desempeño. Las llamadas “micro-inequidades”³⁵ o comportamientos sutiles de menosprecio y exclusión a ciertas personas tienen impacto no sólo en las víctimas sino también en los resultados económicos de las empresas, y suelen pasar desapercibidas aunque constituyan factores negativos muy potentes en las relaciones de hombres y mujeres en el trabajo. Las personas se sienten desmotivadas, lo que erosiona su productividad y afecta sus relaciones.

La cultura organizacional también incide en la actividad laboral de las mujeres. Los estudios realizados por Lidia Heller (2004) muestran que en América Latina, por

³⁵ El término micro-inequidades fue acuñado por Mary Rowe, de la Escuela de Gerencia del MIT de los Estados Unidos en 1973, después de analizar que la mayoría de las quejas de las personas de color y las mujeres no eran acerca de asuntos grandes, sino de aquellas cosas que nadie llevaría a una queja formal. El ejemplo clásico era dejar por fuera el nombre de la persona “no tradicional” en la asignación de tareas de un grupo de trabajo, o no incluirla en comunicaciones importantes, formas de exclusión muy comunes en los ambientes laborales.

ejemplo, persisten los hábitos patriarcales de fuerte raigambre cultural que limitan el desarrollo de la carrera laboral de las mujeres, aunque ellas no sean conscientes de esta situación. Cambiar esas pautas tomará mucho tiempo y exigirá de mujeres y hombres una conciencia clara de su papel como agentes de cambio en las organizaciones que se basan en normas y percepciones masculinas que inhiben la equidad.

En el caso de los centros internacionales de investigación agrícola, aún en los casos de búsqueda deliberada de mujeres profesionales calificadas para estos cargos, las postulaciones de ellas son muy limitadas. Se ha especulado sobre las razones para el bajo interés de las mujeres en participar en estos procesos de selección, y se han hecho estudios al respecto (Allen, 2001), llegando a la conclusión que es necesario reducir las barreras que impiden atraerlas. Se requiere una combinación de procedimientos de reclutamiento sensibles al género y la diversidad, así como un trabajo de largo plazo para hacer que estos organismos internacionales luzcan atractivos para las mujeres profesionales altamente calificadas.

Este Comité ha trabajado para subsanar la brecha detectada no sólo entre hombres y mujeres, sino también entre otros grupos; por ejemplo, entre el personal nacional e internacional, entre científicos y administradores del Centro, entre profesionales de las ciencias físicas y de las ciencias sociales, y entre trabajadores experimentados y sin experiencia.

II. El contexto de la investigación agrícola internacional

A. El sistema CGIAR y los centros de investigación

El Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (CGIAR, en inglés) nació en la década del '70 como una respuesta a la necesidad de crear mecanismos que combatieran la amenaza de una hambruna en el mundo. El

Grupo tuvo inicialmente cuatro centros de investigación, uno de ellos el CIAT, y hoy cuenta con 15 centros localizados en distintos países alrededor del mundo.

Se ha dicho jocosamente que el CGIAR fue establecido por personas “male and pale” (hombres y de tez blanca) para indicar la procedencia de sus fundadores: el norte industrializado. La estructura masculina del Grupo prevaleció durante varios años, pero se ha ido modificando en los últimos años (1995-2006), como resultado de fuertes presiones internacionales. Se argumenta, en efecto, que la pobreza y el hambre, problemas contra los que luchan los centros de investigación, no son neutrales al género, ya que afectan más a las mujeres que a los hombres. Ahora bien, si los centros de investigación agrícola desean realizar una labor eficaz, deberán transformar sus estructuras y procesos internos haciéndolos equitativos en género y en diversidad, estableciendo así relaciones más igualitarias con sus socios y sus beneficiarios. y obteniendo resultados de mayor impacto.

B. El Programa de Género y Diversidad (G&D) del CGIAR

En esta línea, fue creado en 1999 el Programa de G&D, que se basó en el Programa de Género del Personal, el cual funcionaba en el CGIAR desde 1991. El Programa de G&D ofrece *“conocimiento e información, capacitación y desarrollo de habilidades, y experiencia técnica en asuntos de carácter organizativo que tengan que ver con el género y la diversidad”*³⁶. Este Programa es un apoyo sólido para los 15 centros del sistema GCIAR, y con él se puede lograr cambios en su organización que permitan aprovechar la riqueza y la diversidad de su personal, un factor crítico en el cumplimiento de su misión y en el desempeño de sus actividades. El CIAT ha sido uno de los centros del CGIAR que más ha participado en las actividades promovidas por el Programa de G&D.

Iniciativas de diversidad

³⁶ Folleto divulgativo del Programa de G&D del CGIAR.

A. El desarrollo de las políticas

El trabajo de investigación del CIAT es, por su naturaleza, colaborativo; en él participan una multiplicidad de socios, donantes y beneficiarios con una amplia diversidad de sexo, profesiones, cultura y otros. La organización debe estar, por tanto, preparada para dar un manejo apropiado a estos grupos multidisciplinarios y multiculturales que interactúan en el trabajo común. Debe contar con reglamentos claros que faciliten esa interacción estimulando en todas las personas vinculadas a la institución el comportamiento ético y el respeto mutuo. Para lograr ese objetivo, el Centro desarrolló las siguientes políticas:

Política de diversidad del personal

Cuatro razones principales justificaron el trabajo iniciado por el Centro respecto a la diversidad de su personal:

- La necesidad de incorporar en el personal del Centro más mujeres científicas y profesionales, para avanzar hacia la paridad de género del personal (principio de la diversidad de géneros).
- La convicción de que la diversidad misma contribuye al mejor desempeño de una organización, porque combina en su interior un cúmulo de destrezas, talentos, proyecciones e ideas que mejorarán su creatividad y conducirán a más innovaciones.
- La apertura de la agenda del CIAT y su compromiso de participar en asociaciones colaborativas ('partnerships') con diversas organizaciones de los hemisferios norte y sur.
- El interés por la equidad en el CIAT, que proviene del mandato humanitario recibido por el Centro, de su adhesión a los principios de igualdad y de su carácter internacional.

Esta política estimula los principios de diversidad y las prácticas consiguientes de contratación del personal en las siguientes situaciones: reclutamiento y nombramientos, contratos de trabajo a ambos cónyuges, matrimonios entre

empleadas y empleados, personas a cargo correctamente autorizadas, servicios familiares para las personas a cargo (a través del Centro de Apoyo a la Familia del Personal), promociones y desarrollo profesional, integración de hombres y mujeres en la programación de la investigación del Centro, y seguimiento de los datos sobre diversidad del personal.

Política sobre acoso y discriminación

Adelantándose a organizaciones y gobiernos de varios países, el CIAT inició esta política en 1997 con el fin de proteger a su personal y salvar su imagen institucional de conductas ofensivas y de irrespetos provenientes de personas vinculadas al Centro, ya sea como emplead@s, colaboradores/as o clientes. En el documento se define la responsabilidad de empleadas y empleados, de supervisores y de jefes ante situaciones de acoso, y se indican los procedimientos para tramitar una queja. Esta política dio lugar a la creación del Panel de Investigación de Acoso y Discriminación, encargado de recibir y tramitar las quejas del personal por estos conceptos, realizar las indagaciones con carácter confidencial y recomendar cursos de acción ya sea para amonestar o sancionar a la persona agresora o para archivar el caso.

Cabe destacar que la creación de esta política no siguió el patrón normal de desarrollo de otras políticas establecidas en el Centro. El incipiente Comité de Género estudió los modelos existentes en otros organismos internacionales y propuso a las directivas la nueva política, venciendo la resistencia de los canales administrativos tradicionales. A pesar de estas diferencias, la implementación de la política ha sido un hito en la historia de la organización y ha servido de ejemplo a otros centros del sistema de CGIAR. La promulgación de las dos políticas anteriores generó otras acciones, como la creación del Comité de Género y Diversidad, el Panel de Investigación del Acoso y la Discriminación, y el Código de Ética.

B. El Comité de Género y Diversidad del Personal

Este Comité, llamado inicialmente Comité de Género, nació de la necesidad de complementar los estudios sobre incorporación de la perspectiva de género en la investigación desarrollada por el CIAT, cuya práctica había iniciado el Centro mucho antes. El Comité de Género trató asuntos importantes respecto al trabajo de los géneros, pero no consideró los temas relativos a la equidad entre los géneros dentro de la institución desde el punto de vista de la Gestión Humana. Por consiguiente, el nuevo Comité se fijó el siguiente objetivo: "...aumentar la equidad y la efectividad organizacional, mediante el desarrollo de culturas, prácticas y sistemas de trabajo que sean amigables, que apoyen tanto a los hombres como a las mujeres y a los miembros de los grupos de diversa identidad; que estimulen en ellos el máximo de su productividad y satisfacción en el trabajo, y que reconozcan y valoren las diversas habilidades, experiencias, perspectivas y enfoques. También se busca reforzar el reclutamiento y la retención de personas de la más alta calidad que sean mujeres o que provengan de otros grupos de diversa identidad"³⁷

La gran diversidad cultural existente en el CIAT facilitó, desde el comienzo, la conformación de un grupo de personas de nacionalidad, género, área de trabajo y nivel jerárquico distintos para trabajar en el logro del objetivo propuesto. Sin embargo, no fue tan fácil integrar los diferentes puntos de vista de esas personas respecto al manejo de un tema tan especializado como la Gestión de la Diversidad. El trabajo del Comité es una experiencia multicultural rica que ha evolucionado positivamente pasando por etapas de ajuste y de reflexión antes de empezar a rendir sus frutos. La motivación de los integrantes del Comité ha variado, aunque en general ha sido muy útil que cada persona represente los intereses de un grupo dentro del Comité; hay, por ejemplo, feministas que buscan despertar en las mujeres de la institución la conciencia de su capacidad y su poder decisorio ('empowerment'); hay asociados y asistentes de investigación que quieren representar los intereses del personal nacional en las decisiones

³⁷ Tomado de los Términos de Referencia del Comité de Diversidad del CIAT, creado en octubre de 1998.

administrativas; hay secretarías y otros grupos del personal que pugnan por mejorar su situación laboral en la empresa. Todos estos motivos e intereses combinados han conducido a la presentación de propuestas novedosas, que ayudan a mejorar el ambiente de trabajo y a incluir más a ciertos grupos en las actividades de la organización. En este sentido, la interacción del Comité de Género y Diversidad con otros comités del personal del CIAT ha sido clave para lograr resultados positivos en el Centro.

C. El jardín infantil para hijas e hijos del personal³⁸

Una madre o un padre han sentido, muchas veces, el dolor de dejar en la mañana a los hijos pequeños en guarderías o jardines infantiles alejados del sitio en que trabaja. Esta situación ha llevado a muchos empleadores a considerar que el personal que está en la etapa familiar de crianza sufre un desgaste emocional adicional, lo que trae consigo pérdida de eficiencia en el trabajo.

Desde su llegada al CIAT como Director General en el año 2000, Joachim Voss, un antropólogo canadiense con amplia experiencia en el mundo de la investigación agrícola internacional, se propuso crear una guardería para las hijas e hijos pequeños del personal. Lo anunció desde su llegada y puso manos a la obra sin demora, formando un comité que desarrollara el proyecto. Pero convencer a gerentes y administradores de que este proyecto encajaba en los objetivos de la organización era un reto difícil. Era preciso mostrarlo como un beneficio intangible que incrementaba la productividad de l@s trabajadores/as, quienes ya no necesitaban ausentarse del sitio de trabajo por exigencias del cuidado de sus bebés, y que fomentaba el vínculo familiar al permitir que las madres o los padres (en ocasiones, ambos padres) los visitaran en horas de descanso sin alejarse del trabajo. Finalmente se aceptó finalmente que la guardería contribuía al buen desempeño del individuo y de la organización porque

³⁸ La información sobre este jardín infantil puede obtenerse en la siguiente dirección:
http://www.ciat.cgiar.org/convention_center/centro_convenciones/jardininfantil.htm

mejoraba el ambiente de trabajo y permitía que un número importante de emplead@s, explotaran sin trabas su creatividad y su habilidad innovadora.

Finalmente, en febrero de 2001 se inauguró el proyecto de jardín infantil del CIAT, con los primeros tres bebés. La institución estableció tarifas mensuales según el ingreso de la trabajadora (o del trabajador), que tenían un subsidio implícito para las personas de menores ingresos. La guardería, que tiene capacidad para 20 infantes, ha completado este cupo en años anteriores y en 2006 cuenta con 17 inscriptos. La presencia de estas niñas y niños (infantes y caminadores) en las áreas de esparcimiento del Centro ha dado una nueva imagen al sitio de trabajo, bien descrita en el material informativo de su portal de Internet: "...ver a los niños en los corredores y en las zonas verdes presenta una imagen alegre del CIAT; su presencia da un toque especial a la rutina."

D. Científicas y profesionales participan en cursos de liderazgo para mujeres

Hacer que las mujeres científicas y profesionales de los centros de investigación agrícola fueran conscientes de sus capacidades y de su poder decisorio ('empowerment') fue uno de los objetivos centrales del Programa de G&D del CGIAR desde su creación. En 1995, se realizó el primer curso de Liderazgo para Mujeres; desde entonces, grupos de alrededor de 25 mujeres profesionales reciben esta capacitación una o dos veces al año, en el país sede de alguno de los centros del sistema. El CIAT ha auspiciado la participación de más de 20 mujeres científicas y profesionales en estos cursos, y su Junta Directiva aprobó la proposición de que al menos dos mujeres profesionales lo tomen anualmente en el futuro, como una de las metas de género y diversidad para 2006-2010.

Este curso fue diseñado para reforzar las habilidades gerenciales y la capacidad de liderazgo de las mujeres científicas y profesionales que trabajan en investigación y desarrollo y pertenecen al CGIAR y a las organizaciones asociadas con este Grupo. El tema del género y sus implicancias en el liderazgo es parte central del curso; también se estimula el desarrollo de destrezas específicas, como

la formación de equipos de alto desempeño, el manejo de conflictos, y la conformación de alianzas que arrojen resultados tanto en la investigación como en otras áreas.³⁹ El Programa capacita también a las mujeres en técnicas de negociación, mediante un curso paralelo ofrecido por expertas, en el que se abordan las muchas formas en que el género interviene en la dinámica de una negociación.

¿Por qué este curso se ofrece sólo a mujeres? Los datos estadísticos muestran que las mujeres no tienen suficiente representación en las posiciones de liderazgo del sistema CGIAR, que las que llegan a altos niveles jerárquicos renuncian pronto y que, siendo una minoría geográficamente dispersa, se encuentran aisladas. Ahora bien, un foro de capacitación sólo para mujeres les da a ellas mayor oportunidad de estudiar los modelos femeninos que les ayudarán a desarrollar su capacidad de liderazgo, de observar a las mentoras y colegas que aportarán soluciones a sus problemas comunes de género, y de ensayar nuevas formas de comportamiento sin inhibirse ante la presencia masculina. Un estudio del impacto de estos cursos durante el período 1995-2005 indica que las mujeres valoran y aprovechan las destrezas desarrolladas y que las directivas de los Centros del sistema reconocen el efecto positivo de estos cursos en el liderazgo que aprenden a ejercer las participantes. Esta capacitación contribuye a contrarrestar las prácticas que erosionan la capacidad directiva de las mujeres y que muchas veces les impiden alcanzar su máximo desempeño y avanzar en el desarrollo de su carrera.

E. El diagnóstico sobre cultura organizacional y diversidad⁴⁰

En 2003 se reflexionó acerca del trabajo que hacía el Comité Interno de G&D, y se observaron vacíos en el conocimiento de la cultura de la organización sobre el

³⁹ Los cursos de liderazgo se describen en el portal de Internet del Programa de Género y Diversidad:

www.genderdiversity.cgiar.org

⁴⁰ La metodología y los resultados de este estudio están disponibles para las personas o entidades interesadas.

manejo de la diversidad; detectadas estas necesidades, se propusieron iniciativas que atendieran problemas específicos.

Con la ayuda de una firma de consultoría externa, el Comité se embarcó en este diagnóstico, punto de partida importante para el trabajo que desarrolló más adelante, y paso decisivo en la tarea de hacer concientes a las directivas y a todo el personal del CIAT sobre la importancia de los asuntos de género y diversidad. El diagnóstico se realizó entre enero de 2003 y abril de 2004, y algunas de sus recomendaciones todavía se encuentran en ejecución en 2006. El Programa de Género y Diversidad del CGIAR proporcionó los recursos para la ejecución del estudio y el CIAT aportó el tiempo de l@s profesionales involucrados en él.

El objetivo del diagnóstico era captar la percepción de distintos grupos del personal sobre la cultura organizacional del Centro en varios aspectos, y examinar la forma en que el manejo dado a la diversidad del personal podía afectar el ambiente laboral y la vida de la institución; los resultados permitirían sugerir intervenciones que mejoraran la gestión humana en el Centro.

El diagnóstico partía de un supuesto de particular interés: el CIAT era parte de un sistema creado por hombres de países del hemisferio norte, recibió la influencia del comportamiento y los valores típicamente masculinos provenientes de culturas desarrolladas, y podía estar, por tanto, afectado por prácticas mono-culturales o de inequidad de género, que suelen inhibir el desempeño individual y limitar la efectividad de la organización. El Comité quería conocer el grado de satisfacción de los grupos minoritarios respecto a la forma en que el Centro hacía investigación, y la perspectiva que tenía sobre este punto el personal de todos sus niveles jerárquicos.

Se estudiaron varias situaciones sobre la diversidad que presentaba el CIAT. Por ejemplo, respecto al equilibrio de los géneros, el porcentaje de mujeres que ocupan posiciones de liderazgo en la institución se ha mantenido en niveles

estables en los últimos años (entre el 20% y el 23% del personal directivo); sin embargo, este porcentaje es bajo comparado con los de otros organismos internacionales similares y aún con el de organizaciones colombianas, tanto privadas como públicas, donde se ha observado en los últimos años una alta participación de mujeres en la dirección. Otra situación se presentaba en el grupo de personal nacional de asistentes y asociad@s en la investigación, quienes habían llevado a diferentes foros su petición de revisar la división del trabajo aplicada en el Centro, para que reflejara de manera más equitativa el aporte importante que hacían a la investigación y su responsabilidad en la misma, en comparación con el personal internacional; aspiraban a mejorar determinadas compensaciones y beneficios laborales, y su participación en las decisiones del Centro. Se pretendía examinar también las diferencias detectadas en el manejo del personal de áreas distintas, tales como investigación y administración, ciencias sociales y ciencias biofísicas; asimismo, considerar la situación representada por el número de años de servicio de una persona a la institución y los beneficios que le proporcionaban en comparación con empleados de mayor o menor experiencia.

Un pequeño grupo de integrantes del Comité de G&D, con la ayuda del consultor externo, se encargó de diseñar este diagnóstico y de manejar su aplicación. Se recogieron las expectativas y las sugerencias de las directivas y de la administración del Centro sobre este diagnóstico, y se conformaron ocho grupos de estudio con representantes seleccionados de la diversidad del CIAT: ***Del personal nacional contratado en Colombia:*** Mujeres de todos los niveles de la organización; Hombres de todos los niveles; Asistentes y asociados de investigación; Trabajadores del campo; Personal administrativo y de apoyo a la investigación. ***Del personal contratado internacionalmente:*** Personal internacional con sede en Colombia; Personal contratado internacionalmente con sede en estaciones externas. ***Del personal externo:*** Miembr@s del Parque Científico (instituciones externas localizadas en las instalaciones del CIAT en Palmira, Colombia).

Se eligieron cinco variables culturales: clima organizacional; competitividad global; conciencia de las capacidades propias ('empowerment') y motivación del personal; equilibrio entre el trabajo y la vida privada; y equilibrio respecto al género y a la diversidad. Para cada una de ellas, se investigaron cuatro factores determinantes del comportamiento organizacional: el sistema estratégico, la estructura organizacional, los procedimientos internos del CIAT, y su actitud emprendedora.

Se hizo una extensa consulta a todos los grupos escogidos, primero en forma de encuestas grupales⁴¹ y luego en reuniones de retro-información con grupos focales; los resultados obtenidos se entregaron a las directivas y al personal del CIAT mediante seminarios.

Un resultado prominente del diagnóstico fue la baja puntuación dada por el grupo de mujeres (Grupo 1) a los asuntos relacionados con el género, la diversidad y el equilibrio entre trabajo y vida personal. Fue también notorio el puntaje bajo dado por el personal nacional de investigación (Grupo 3) a temas relacionados con la organización del trabajo, las relaciones con los supervisores y las diferencias basadas en cultura y en nacionalidad.

Los resultados del diagnóstico dieron la pauta para las futuras iniciativas sobre asuntos de género y de diversidad en la organización. Por primera vez se identificaron formalmente unos grupos de diversidad entre el personal y se exploraron sus percepciones y necesidades como grupo. Se verificó también que había inconformidades en determinados grupos, las cuales no habían salido a la

⁴¹ Se empleó la metodología del Abaco de Régnier, una técnica Delphi usada en planeación estratégica para

sistematizar las opiniones expresadas por un grupo experto en un tema. El método presenta una escala de decisiones

empleando los colores del semáforo (verde, amarillo y rojo) para indicar respectivamente aceptación, neutralidad o

negación de un enunciado; los colores verde claro y rosado se emplearon para suavizar las opiniones. Al presentar

los resultados agregados en una matriz, se visualizan fácilmente las áreas de concentración de opiniones positivas o

negativas de los distintos grupos y se pueden confrontar los puntos de vista de cada uno de ellos.

superficie anteriormente y requerían la aplicación de planes específicos. Era necesario además iniciar acciones sobre los aspectos que podían mejorarse, entre ellos reunir a las mujeres en un grupo de personal adicional a los ya existentes para actuar directamente en beneficio de ellas. Había que establecer, finalmente, líneas de acción para mejorar la comunicación y la organización del trabajo, y para iniciar un proceso de educación y de concientización respecto a la participación laboral de las mujeres y al multiculturalismo, para contribuir a mejorar el desempeño organizacional del CIAT.

Una vez terminado el diagnóstico, las directivas del CIAT, conociendo un poco más su organización y haciendo una reflexión conciente acerca de sus fortalezas y de los problemas que la aquejaban, adoptaron una actitud de consideración reflexiva y de apoyo respecto al trabajo desarrollado sobre la participación de las mujeres y la diversidad en el Centro, y la valoraron como un área estratégica del negocio investigativo y un factor importante para el cumplimiento de su misión. Percibieron también que un buen manejo de la diversidad del personal puede convertirse en un factor competitivo importante en el ambiente globalizado en que se desenvuelve el CIAT. Los donantes de fondos para investigación y desarrollo prestan hoy tanta atención a estos asuntos que el CGIAR ha incorporado el manejo de la diversidad entre los indicadores de desempeño de sus centros, del cual depende en parte la financiación que se les asigna.

F. La semana de la diversidad cultural

El diagnóstico antes descrito creó una conciencia de la necesidad de conocer más las diferencias culturales que existían en el Centro y de interactuar con gente de nacionalidad, edad, género, creencia religiosa o condición sexual diferentes. Por su parte, la Oficina de Recursos Humanos del CIAT había realizado la ‘Semana Cultural’, donde se resaltaban diversos aspectos culturales de la institución y de la región, y se hacían muestras y concursos artísticos de música, pintura, literatura, etc. El Equipo Directivo del CIAT decidió ampliar este evento anual tradicional y lo llamó ‘Semana de la Diversidad Cultural’ para incluir en él muestras de las culturas

que interactúan en el CIAT. La comunidad del CIAT empezó a participar del bagaje cultural de cerca de 30 nacionalidades que normalmente tienen presencia en la institución, además de la colombiana, que es mayoritaria. Otro objetivo del evento era crear más conciencia de género.

La visión de esta mezcla cultural que se da en la Semana Cultural ha enriquecido mucho al personal del Centro. El evento ofrece también un seminario de una especialista en género y cultura, con el que se logra sensibilizar más sobre el tema al personal y motivarlo a mantener relaciones armoniosas entre las distintas culturas que lo rodean.

G. El programa de mentoría para mujeres jóvenes

L@s científic@s -tanto del CIAT como de otros centros del sistema CGIAR- han practicado siempre la 'mentoría' en su trabajo. Esta continua labor experimental es realizada, generalmente, por estudiantes universitarios, con la guía de personas más conocedoras del tema y con mayor experiencia en la investigación.

Partiendo de esta experiencia de los centros del sistema, el Programa de G&D creó el Plan de Mentoría, en el cual una pareja constituida por el/la mentor/a y su pupilo/a, establecen un vínculo formal durante un año para beneficio profesional mutuo. La relación se formaliza mediante un 'contrato de mentoría', donde se establecen los objetivos profesionales y las condiciones que los rodean para que el/la pupilo/a desarrolle su carrera en el corto plazo (la etapa de mentoría) con una proyección al largo plazo. El plan incluye un/a coordinador/a, una orientación inicial que se da a todas las parejas participantes, y un sistema de seguimiento periódico y de ayuda a las personas que lo requieran. Se hace especial énfasis en las herramientas que se requieren para la interrelación cultural y la sensibilización respecto al género; finalmente, existe la posibilidad de romper el contrato por diferencias irreconciliables entre las parejas, y de la asignación de mentor(a) nuevo(a).

La relación de mentoría crea una sinergia y un flujo de ideas que es tamizado por la diversidad cultural de la pareja. Esta experiencia ha tenido un impacto considerable en el trabajo de los centros del CGIAR y ha contribuido, a la vez, a la formación y retención de talentos, especialmente de mujeres jóvenes y profesionales de países en desarrollo, en quienes se concentra principalmente el Plan. Diez parejas del CIAT participaron en el Proyecto Piloto de Mentoría 2003-04 —que se realizó en cinco centros de investigación del sistema— y otras 15 parejas se inscribieron en la segunda ronda (2005-06), con la cual se institucionalizó el Plan de Mentoría en el CIAT.

Hasta ahora, los aportes de este Plan a la formación de profesionales jóvenes son notorios. Se reportan casos exitosos de mentores y pupilas cuya relación profesional se ha fortalecido y que continúan aportando su talento a la institución; hay también casos de integrantes del Plan que han partido a cumplir metas intermedias de capacitación previamente planeadas para su carrera. No se han hecho aún estudios de impacto para cuantificar el efecto global de este Plan, pero las evaluaciones hechas por las parejas participantes son muy positivas. Tanto el/la mentor/a como el/la pupilo/a se han sentido revitalizados/as e inspirados/as por la experiencia y la califican como muy importante para su desarrollo, tanto en el plano individual como institucional. Han destacado también el valor de la capacitación inicial recibida sobre diversidad de género y el multiculturalismo, que les permitió entender la forma en que las diferencias entre las personas pueden pasar del antagonismo al complemento mutuo para crear un buen trabajo en equipo.

H. La promulgación de las metas de género y diversidad 2006-2010

Los casi 10 años de actividades del Comité de G&D del CIAT facilitaron a la institución el esfuerzo que ha hecho para ofrecer un sitio de trabajo amigable a todos los grupos que conforman su personal, en particular a las mujeres científicas y profesionales que llegan a ocupar posiciones directivas en el Centro. El objetivo ha sido atraer y retener a este grupo particular de mujeres talentosas, así como a

otras profesionales de los países en desarrollo, para lograr mayor diversidad en el Centro en todos los niveles del personal. En 2005, la institución estaba lista para formalizar ante su Junta Directiva una serie de estrategias y acciones que permitieran lograr esos propósitos, y que hicieran obligatoria la iniciativa de ampliar la diversidad del personal y de establecer condiciones de trabajo justas e incluyentes, bajo los principios de *dignidad, oportunidad, inclusión y bienestar*.

Apoyándose en el Programa de Género y Diversidad del CGIAR, el CIAT promulgó las **Metas de G&D 2006-2010**, que fueron aprobadas por la Junta Directiva en noviembre de 2005 mediante un documento en que se justifican los principios de G&D considerándolos como indicador importante del desempeño del Centro, se describen las acciones realizadas en este campo en años anteriores, y se proponen varias metas en tres aspectos: en *políticas promulgadas*, en *prácticas adoptadas*, y en *cifras de personal*⁴².

A largo plazo (2010) se proponen las metas siguientes: un 50% de mujeres empleadas en todos los niveles de la organización, la equidad salarial para las mujeres, y la ausencia total de cualquier tipo de acoso o de clima laboral hostil para ellas. Se describen también en detalle las estrategias que se emplearán para lograr esas metas, entre las cuales sobresalen las prácticas de selección de personal con enfoque positivo hacia la diversidad, y la creación de mecanismos que prevengan el acoso sexual y laboral dentro de la organización y lo castiguen cuando se detecte.

En el primer año de la promulgación de las metas de G&D (2006), el CIAT se ha mostrado muy activo en su cumplimiento y ha manifestado un gran sentido de responsabilidad hacia ellas; siente además la necesidad de presentar resultados ante la Junta Directiva respecto a la ejecución de dichas metas. Se ha dado así un paso muy importante, porque se situaron los asuntos de género y diversidad en la

⁴² El documento completo de las metas de diversidad 2006-2010 aparecerá próximamente en el portal del CIAT.

estrategia de negocios de la organización; así lo demuestran tanto la participación de varios miembros de la Junta Directiva en las actividades de G&D como la mayor atención que estas actividades han recibido en todos los niveles del Centro.

III. Resultados obtenidos y lecciones aprendidas

Se ha trabajado durante casi 10 años en iniciativas sobre la diversidad del componente humano del CIAT. Esta tarea ha traído satisfacciones y ha enseñado lecciones valiosas mientras se superaban los obstáculos que cerraban el camino.

Entre los resultados numéricos obtenidos, hubo un incremento de 28% a 35% en la participación de mujeres en la Junta Directiva, y se mantuvo esa participación en 21% promedio en las posiciones directivas y de liderazgo del Centro durante el período 1999-2005, a pesar de los recortes presupuestales y de personal ocurridos. Hubo también resultados intangibles, como el positivo *cambio de actitud* de las directivas del CIAT hacia los temas relativos al género, el apoyo y la colaboración mayores que dieron a las iniciativas emprendidas por el Comité de G&D, y el notable avance que significó colocar los asuntos de género en un la agenda de la Junta Directiva.

Hay convencimiento en el personal de que desarrollar en la mujer la *conciencia de su capacidad* y de su poder de decisión ('empowerment') requiere acciones en múltiples frentes. Por ejemplo, las estrategias de sensibilización de género en todos los niveles del personal; la capacitación continua de la mujer en temas de liderazgo, en la que haya módulos específicos para que hombres y mujeres manejen concientemente las diferencias de género que pueden afectar las relaciones de trabajo; la búsqueda deliberada de profesionales jóvenes con talento, que se formen como futuras líderes de las organizaciones; el impulso a políticas y procedimientos incluyentes y equitativos respecto al género, que establezcan las condiciones en que mujeres y hombres puedan trabajar en un

ambiente de paridad y que descubran y erradiquen las prácticas discriminatorias en todos los niveles.

Se obtuvo el *apoyo de la gerencia* y de la alta dirección del Centro a los asuntos relacionados con género y diversidad, sin el cual hubiera sido virtualmente imposible emprender las acciones desarrolladas. Este apoyo se obtuvo gracias a la forma en que las personas promotoras del cambio relacionado con este tema presentaron argumentos sólidos que ligaban las iniciativas de G&D con los objetivos de la organización, es decir, con la obtención de una eficiencia y una eficacia mayores en la acción del CIAT y con la perspectiva de un mejor cumplimiento de su misión.

Se encontraron *resistencias* a la aceptación de la nueva realidad planteada por el género y la diversidad en el medio laboral, y se aplicaron mecanismos para combatirlas. Se enfrentaron y manejaron actitudes tales como:

- Las creencias estereotipadas sobre la capacidad o disponibilidad de las mujeres hacia ciertas posiciones de liderazgo. En este sentido, se diseñaron programas de sensibilización respecto al género, en los que mujeres y hombres reconocieran que las características masculinas y femeninas del liderazgo son complementarias y pueden crear sinergias en el trabajo que redundarían en un alto desempeño de la organización. También se han ido cambiando las políticas y prácticas de reclutamiento de personal para hacerlas más neutrales y favorables al género y la diversidad. El siguiente paso será orientar y entrenar a los comités de selección de personal hacia esas prácticas.

- Temor por la pérdida de un poder tradicionalmente otorgado a los hombres: esta resistencia se maneja con los mismos criterios expresados anteriormente. Los principios de equidad y de inclusión respecto a los géneros demuestran que, solamente cuando haya igualdad de derechos y oportunidades entre los sexos, podrán las organizaciones avanzar en el cumplimiento de su misión. Esta filosofía se ha transmitido a todo el personal desde las altas directivas, y ha empezado a tener sentido dentro de la organización.

- Mitificación de los asuntos de género: en los círculos masculinos principalmente, puede haber un cierto cansancio acerca de los asuntos de género, y también confusión acerca de la terminología usada. En el trabajo del comité de G&D del CIAT, se ha hecho explícita la necesidad de manejar el término “género” dentro del contexto de la diversidad, buscando la armonía del trabajo entre hombres y mujeres de la organización, y encontrando puntos comunes de interés de tal manera que los hombres sean también ganadores en un proceso donde se busque la equidad entre los sexos.

IV. Más allá de la ‘transversalización’ de género (¿se rompe el techo de cristal?)

Hemos recorrido un largo camino desde la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer, realizada en Beijing en 1995, cuando se popularizó la idea de “gender mainstreaming” (en América Latina se habla de la ‘transversalización’ de la perspectiva del género), que pretende incorporar objetivos de igualdad respecto al género en la formulación de la política y de los programas de desarrollo. Hemos visto también que este proceso es lento porque se requieren cambios en la cultura, en los valores y en las prácticas de las instituciones para llegar a la equidad entre los géneros. Las reflexiones hechas en Beijing+10⁴³ dieron lugar a nuevos estudios, como el de Rao y Kelleher (2005), donde se investigan las razones sobre por qué el cambio no se está dando al ritmo esperado y se exploran nuevos modelos para promover la equidad respecto al género en las organizaciones; en estos modelos, se atacan tanto las *estructuras profundas* —o sea, la colección de valores implícitos y de maneras de pensar y trabajar, que son la base subyacente de la toma de decisiones y de las acciones de las empresas— como los factores que impiden la llegada de las mujeres a las posiciones de poder, es decir, el acceso político, los sistemas de responsabilidad, los sistemas culturales y las estructuras cognitivas.

⁴³ Beijing +10 es la revisión y evaluación promovida por las Naciones Unidas y realizada en febrero-marzo 2005, a 10 años de la Plataforma de Acción de la IV Conferencia Mundial de Mujeres de Beijing 1995.

Los esfuerzos aislados de organizaciones como el CIAT y otros centros del sistema de investigación agrícola internacional ayudan a promover la equidad entre los géneros dentro y fuera de dichos centros y sirven de *ejemplo para extraer lecciones* aplicables a otras organizaciones. No obstante, esta tarea no debe dejarse sólo a unas pocas empresas; los gobiernos y los organismos internacionales —de éstos, principalmente los que proveen recursos— deben prestar su apoyo a esta causa y crear oportunidades para que las empresas se desenvuelvan en un medio legal que les facilite su labor de implantar la equidad en su interior. Leyes como las que condenan el acoso laboral, promueven horarios flexibles y protegen la maternidad facilitarán gradualmente el manejo de las diferencias entre los géneros dentro de las organizaciones.

Por su parte, las directivas de las empresas, especialmente las (y los) que manejan la Gestión Humana, necesitan tener más conciencia de género y del tratamiento justo que debe darse a las mujeres en sus organizaciones. Las evaluaciones de desempeño que se hagan a est@s gerentes deben contener parámetros de medición de logros que permitan no sólo promover a las mujeres que tengan potencial hacia los cargos directivos de la organización, sino también fijar metas que inviten a ésta a avanzar hacia la igualdad en número y en derechos entre los géneros.

Hay que emprender también *acciones creativas* y novedosas, como las descritas en este artículo, que venzan los obstáculos y allanen el camino hacia la igualdad, en ciertos aspectos, y la equidad fundamental de los géneros. El movimiento feminista que nos precedió ha realizado una tremenda labor de denuncia y la mantiene vigente desde diferentes ángulos. No obstante, es necesario complementar estas denuncias con hechos concretos y trabajar duramente para que haya paridad entre los géneros en las empresas y se den en ellas las

condiciones laborales y ambientales necesarias para que la mujer moderna pueda acceder a posiciones de liderazgo sin que deba renunciar a una vida familiar equilibrada. Las organizaciones modernas que se sienten globalizadas así lo han entendido. Las expresiones 'trabajo flexible', 'horario comprimido', 'empleo compartido', 'compensación por viajes de negocios' y otras expresiones similares se han extendido a la mujer trabajadora y ya se están aplicando con éxito en muchas empresas del mundo.

En el plano individual, un buen número de mujeres y hombres han entendido que, conociendo y valorando sus diferencias, pueden hacer más efectivo su trabajo técnico o profesional. Aprendieron que si ellas y ellos trabajan hombro a hombro y de manera equitativa, lograrán lo que un pensador anónimo (¿hombre o mujer?) escribió alguna vez: "La humanidad, como las aves, tiene dos alas: una es la mujer, la otra el hombre; hasta que las dos alas no estén igualmente desarrolladas, la humanidad no podrá volar".

BIBLIOGRAFIA

- Allen, N. 2001.** "Executive selection in the CGIAR: Implications for Gender Diversity. Working Paper No. 30", CGIAR Gender and Diversity Program.
- Burke R.J., Mckeen C.A. 1994.** "Career development among managerial and professional women. En: Davidson y Burke (eds.). Women in management: Current research issues". Londres, Paul Chapman. p. 65-79.
- CATALYST, 2002.** "Making Change: Tackling Resistance to Diversity Efforts". Catalyst, New York, Estados Unidos.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). 2005.** "Los objetivos del desarrollo del milenio: una Mirada desde América Latina y el Caribe." Cap. 4: Autonomía de las mujeres y equidad de género.
- Costa, D. L., 2000.** "From Mill Town to Board Room: The Rise of Women's Paid Labor". *Journal of Economic Perspectives* 14, no.4: 101-122.
- Gormley, W. y Spink, L., 2003.** "Trabajar con la Diversidad en esfuerzos colaborativos. Pautas y Herramientas. Programa del GCIAI para el Cambio Organizacional y Programa de Género y Diversidad del GCIAI".
- Gregory, T., 2000.** "Más allá de ganadores y perdedores. La diversidad como fenómeno de aprendizaje". En: "La Danza del Cambio, una herramienta para La Quinta Disciplina", Peter Senge, Charlotte Roberts, Richard Ross, George Roth y Bryan Smith. pp. 243-245.
- Heller L., 1996.** "¿Por qué llegan las que llegan?" Feminaria Editora, Buenos Aires, Argentina.
- Heller L., 2004.** "Nuevas voces del liderazgo: Dilemas y estrategias de las mujeres que trabajan". Nuevohacer, Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires, Argentina.
- Maier M., 1999.** "On the gendered substructure of organization: Dimensions and dilemmas of corporate masculinity". En: G.N. Powell (ed.). Handbook of gender and work. Sage, Thousand Oaks, CA, E.U.A.
- Marshall J., 1993.** "Organizational cultures and women managers: Exploring the dynamics of resilience". *Applied Psychology* 42(4): 313-322

- Merrill-Sands, D., Holvino, E. and Cumming, J., 1998.** "Working with Diversity. A Framework for Action". CGIAR Gender & Diversity Program. Working Paper No. 24.
- Rao A. y Kelleher D., 2005.** "Is there life after gender mainstreaming? Gender and Development", vol. 13, no. 2 (Julio).
- Thomas, R., 2004.** "Diversity Management and Affirmative Action: Past, Present and Future". Disponible en: http://www.diversitycollegium.org/ppdf/Thomas_Symposium_Paper.pdf
- Thomas, R. y Ely, R., 1996.** "Making differences matter: A new paradigm for managing diversity". *Harvard Business Review*, No. 2, pp. 79-90.
- Valian, V., 2000.** "Why So Slow?: The Advancement of Women". Cambridge, MA: The MIT Press.
- Wells, S. J. 2001.** "A Female Executive is Hard to Find". *Society for Human Resource Management Online Magazine: HRStaffers.com*. (17 September)
- Wirth L., 2001.** "Breaking through the glass ceiling: Women in management". International Labour Office, Ginebra. [ISBN 92-2-110845-7].
- Wirth L., 2004.** "Romper el techo de cristal: las mujeres en puestos de dirección; actualización". Organización Internacional del Trabajo (OIT), Ginebra. Disponible también en: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/cinter/techo04.htm>

Capítulo IV: “Género y liderazgo en América Latina. Una mirada vivencial”

Mag. Andrea Daverio*

RESUMEN

El presente trabajo se propone contribuir a recuperar las voces de un grupo de mujeres latinoamericanas y sus percepciones en relación con el liderazgo desde su condición y posición como mujeres, focalizando la atención sobre cuáles son sus principales problemas, dificultades y oportunidades a la hora de construir y ejercer un rol de liderazgo en sus ámbitos de pertenencia. Pretende reflejar, además, de qué modo el “Programa en Gestión de Organizaciones con Enfoque de Género” (PROGEO) a través del Módulo “Liderazgo Femenino en las Organizaciones” propició y estimuló la captación de sus contenidos teóricos, para transformar sus realidades más cotidianas y poder contribuir a construir proyectos de vida desde la equidad de género.

Palabras clave: *Género, liderazgo, estereotipos, mandatos familiares.*

* Universidad de Lanús, Buenos Aires, Argentina

INTRODUCCIÓN

En el marco de las actividades de formación y capacitación del “Programa en Gestión de Organizaciones con Enfoque de Género” (PROGEO)⁴⁴ un grupo de mujeres - latinoamericanas en su gran mayoría- se comprometieron y participaron activamente del desafío de transitar el Módulo “Liderazgo Femenino en las Organizaciones”⁴⁵. El mismo estuvo orientado a *estimular el liderazgo de las mujeres, otorgando herramientas teórico-conceptuales y metodológicas que les permitan conocer y actuar en el medio en el que intervienen*. Mujeres provenientes de diversos países y con diferentes edades, perfiles profesionales e historias de vida, se enfrentaron -en algunos casos por primera vez- a pensar sus realidades familiares y laborales a partir de conceptos y categorías analíticas provenientes de diferentes áreas de las ciencias sociales.

El presente trabajo se propone contribuir a recuperar algunas de las voces de estas mujeres y percepciones en relación con el liderazgo, focalizando la atención sobre los principales problemas, dificultades y oportunidades a la hora de construir y ejercer un rol de liderazgo en sus respectivos ámbitos de pertenencia. Asimismo, pretende reflejar de qué modo el programa propició y estimuló la captación de contenidos teóricos para transformar sus realidades más cotidianas y poder contribuir a construir proyectos de vida desde la equidad de género.⁴⁶

⁴⁴ PROGEO de la Red de Mujeres latinoamericanas y del Caribe en Gestión de Organizaciones ha sido pensado como una herramienta para las mujeres de la región de capacitación en temas de gestión de organizaciones con enfoque de género. Los Módulos previstos en el programa se imparten exclusivamente en al modalidad a distancia a través de la plataforma que FLACSO/PRIGEPP-Argentina han diseñado para ello.

⁴⁵ La autora del mismo fue la Dra Mercedes López, Profesora de la Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires, especialista en temas de género y liderazgo.

⁴⁶ En las tres ediciones del Módulo Liderazgo Femenino en las Organizaciones (2005-2006) participaron en total 54 mujeres provenientes de los siguientes países: Colombia, Estados Unidos, Argentina, Uruguay, España, México, Costa Rica, Chile, Panamá, Honduras, Perú, Brasil, Italia, Nicaragua, El Salvador, Cuba, Bolivia y Ecuador. Un amplio espectro de perfiles profesionales incluyó: profesionales, académicas, militantes de organizaciones de la sociedad civil, militantes políticas, funcionarias públicas y de la actividad privada. Sus participaciones en los foros, debates y otras actividades propuestos en el curso constituyen la principal fuente de información de este trabajo. A los efectos de proteger sus identidades, se mantienen en reserva sus nombres.

Género, poder y liderazgo en América Latina

Las protagonistas de este relato viven en una de las regiones más heterogéneas y menos equitativas del mundo: América Latina. Con variaciones importantes entre los países, desigualdades de distinto signo atraviesan sus estructuras sociales, económicas, políticas y demográficas, a saber: en la distribución del ingreso, en el acceso a los recursos productivos, a los bienes y servicios sociales básicos, a los mercados y a la información. Estas “estructuras de desventajas” (PNUD, 2005) se refuerzan mutuamente, se transmiten intergeneracionalmente y deben ser consideradas a la luz de la intervención de la variable “género” según el contexto histórico, político, social, económico y cultural de referencia. La convivencia de estructuras modernas y tradicionales varía de país en país y de comunidad en comunidad, aun dentro de una misma nación. Estos procesos permiten comprender según los casos los mecanismos que orientan el acceso y control de las mujeres a distintos tipos de recursos: económicos (trabajo, alimentos, crédito, seguridad social, salud, tecnología, guarderías para los niños, etc.); sociales (redes, organizaciones, etc.); educativos (educación formal, no formal, oportunidades, etc.); y políticos (posiciones de liderazgo, oportunidades, derechos, etc). El acceso y control de estos recursos puede estar asociado de modo directo o indirecto con el ejercicio del poder en un sentido amplio y la participación en los procesos de toma de decisiones (OMS, 2001; CEPAL, 2005).

La primera invitación que recibieron las mujeres que transitaron esta propuesta de formación fue pensar las relaciones entre el liderazgo y el poder desde un *enfoque de género*, a través del cual analizar la relación entre la experiencia masculina y femenina tanto en espacios domésticos como profesionales. A través del estudio del tipo de vínculo que establecen varones y mujeres con relación a la distribución del poder, a la equidad en las distintas esferas del quehacer cotidiano (trabajo, sexualidad, educación, etc.), a las asignaciones naturalizadas para cada sexo y las negociaciones acordes a estas asignaciones, se encuentran las construcciones culturales de las ideas acerca

de los roles apropiados para mujeres y hombres (Scott, 1999:41; Conway et al, 1995:32-33).

Sobre el concepto de género existe un vasto corpus teórico. Si bien las reflexiones de las primeras feministas alertaban sobre la existencia de construcciones sociales en torno a las diferencias sexuales, es recién en la década del '70 que el concepto de género se instala en el ámbito de las ciencias sociales para explicar la situación de subordinación de las mujeres, más allá de la etnia y/o la clase social. Las teorías de género han ido cambiando a lo largo del tiempo su centro de gravedad desplazándose desde las luchas sociales a las luchas culturales. Para Scott (1999:61), el género es “un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias entre los sexos, en tanto forma primaria de relaciones significantes de poder”. Según esta autora, en él se articulan cuatro elementos: a) los símbolos y los mitos culturalmente disponibles; b) los conceptos normativos que interpretan los significados de los símbolos, expresados en doctrinas religiosas, educativas, científicas, legales y políticas; c) las instituciones y organizaciones sociales de las relaciones de género (el sistema de parentesco, la familia, el mercado de trabajo segregado por sexos, las instituciones educativas, la política) y; d) la identidad subjetiva.⁴⁷

A partir de esta aproximación conceptual, el enfoque de género remite al cuerpo teórico que permite analizar tanto las normas e instituciones como las representaciones, significados y prácticas que las sociedades y las personas construyen a partir de las diferencias biológicas (Moser, 1991; Guzmán, 2002). De allí emergen los estereotipos de género diseñados a partir de los roles y prácticas

⁴⁷ Uno de los aportes más importantes para comprender la subordinación entre los géneros es el *concepto de sexo-género* de Gayle Rubin (1999:37) que designa a un “conjunto de disposiciones por el que una sociedad transforma la sexualidad biológica en productos de la actividad humana y en el cual se satisfacen esas necesidades humanas transformadas”. Tanto la subordinación de las mujeres como de las minorías sexuales y hasta algunos rasgos de la personalidad de los seres humanos tienen su punto de anclaje en estos sistemas existentes en las sociedades.

que cada sociedad asigna a cada género, cambiantes de sociedad en sociedad, mutables en el tiempo, y en ocasiones diversos dentro de una misma comunidad.

Los problemas del liderazgo adquieren nuevas dimensiones si se los asocia con los estereotipos, con las diferencias en la producción de subjetividad, el posicionamiento subjetivo y los proyectos de vida a nivel personal y profesional en la realidad latinoamericana de hoy. (Heller, 2004:55-68; López, 2005: Unidad I).

Estereotipos de género y mandatos familiares

A través de diversos ejercicios para aprender a ver la realidad más cercana a partir de las categorías analíticas propuestas, en el transcurso del módulo surgieron diversos relatos acerca de la importancia de enfrentar los estereotipos de género y los mandatos familiares en cada etapa de la vida desde las niñas y adolescentes hasta las adultas mayores. Uno de los focos de discusión estuvo orientado a pensar en ellos como obstáculos o facilitadores del desarrollo de las mujeres.

Los estereotipos de género -instalados en cada sociedad- remiten tanto a aquellas imágenes, atributos, actitudes y prácticas que se presentan como naturales y estáticas, armadas de supuestos atributos “universales” para lo femenino y lo masculino, como a sus relaciones entre sí. En otros términos, no sólo es pertinente hablar de estereotipos de género sino de relaciones estereotipadas de género que ocultan las equidades/inequidades en las interacciones entre los mismos.

Así, estos estereotipos pueden hacer referencia tanto a la apariencia y la vestimenta, las actividades y los pasatiempos, los comportamientos, las emociones y su demostración, como a las responsabilidades y las metas intelectuales. Históricamente, en las sociedades patriarcales el ámbito público ha sido el espacio masculino por excelencia, mientras que el ámbito privado, doméstico, ha sido el lugar reservado a las mujeres.

Según esta perspectiva, los estereotipos de género no son naturales sino que son enseñados, aprendidos y transmitidos por un conjunto variado de instituciones sociales, entre las que se cuentan la familia, la escuela, las

instituciones religiosas, los lugares de trabajo, y otros espacios de socialización compartidos con compañeros/as, vecinos/as o amigos/as. Estos estereotipos, como parte de la mentalidad colectiva de una sociedad, sobreviven en el tiempo anclados tanto en las instituciones como en relaciones familiares, amorosas y/o laborales, resistiendo los cambios sociales, económicos, políticos o culturales (OMS, 2001).

En estos procesos, los mandatos familiares involucran aquellos mensajes transmitidos de generación en generación que incluyen reglas, valores y comportamientos que pasan a formar parte de la identidad de las personas como parte del grupo familiar. Como señala Heller (2004:56) “romper totalmente con el conjunto de creencias y mandatos de la familia sea tal vez no sólo romper con la familia sino romper con la propia identidad”. De allí la importancia de poder apropiarse de herramientas analíticas que permitan reflexionar sobre estos procesos desde una perspectiva individual y colectiva.

Buena parte de las percepciones recogidas fueron coincidentes en reconocer que todavía en las sociedades latinoamericanas es fuerte el rol de las mujeres, enmarcado dentro de la ética del cuidado y como únicas responsables de las labores de la casa. Muchas mujeres permanecen “acostumbradas” a las diferencias históricamente inculcadas y muchas veces resulta difícil identificar hasta qué punto estas maneras de actuar son “impuestas” o “propias”. Sobre el punto, una de las participantes reflexiona:

“Estos mandatos (familiares) están impregnados de ideas tales como que las mujeres están ajenas a la competitividad y las ambiciones, por lo que es prioritario su rol de esposa, madre y ama de casa. Así se va creando un colectivo de ideas en torno a esta afirmación y hay mujeres más propensas a internalizarlas. Es así como muchas priorizan la maternidad para después desarrollarse profesionalmente. Para muchas mujeres, estos mandatos familiares son la fuente que guía sus actos presentes y futuros, todo gira en torno a ellos. Estimo que en este caso los mandatos son más bien un obstáculo para el desarrollo de la mujer, en el sentido de que se las limita a un solo ámbito de desarrollo, y cuando deciden trabajar, se dan cuenta de que ya no pueden cumplir con cabalidad los mandatos por los cuales siempre se han regido. Se produce una clase de contradicción en sus vidas, pues ahora no encuentran la fórmula para articular ambos roles. Por otro lado, están las mujeres conscientes de la importancia de la familia, sin descuidar la importancia del desarrollo profesional. Son mujeres que combinan muy bien la idea de familia con educación, brindando a sus hijas una educación que les permita desarrollar una autonomía personal. “

En la actualidad, en muchos países latinoamericanos las madres siguen transmitiendo a sus hijas valores tradicionales y patriarcales así como estereotipos acerca de la feminidad, convencidas de que es la mejor educación que pueden dar a sus hijas. La reflexión gira en torno a aquellos *mitos* asociados con la feminidad que, si bien hace tiempo se encuentran en un período de profundo cuestionamiento, aún se mantienen vivos. Entre estos mitos encontramos: dedicación exclusiva a la maternidad; la idea de que la virginidad es central para la feminidad, y el mito del amor romántico, entre otros. Frente a la alternativa de la diversidad y la libertad de elección en los proyectos de vida, una de las mujeres afirmaba:

“Yo misma me he sentido a lo largo de diferentes momentos de mi vida en esa situación de querer quedarme en casa a veces y a veces yo misma mirar con malos ojos a las mujeres que optan por ser amas de casa; creo que todas las posiciones son válidas si la decisión es libre de esa mujer. Muchas veces (sobre todo cuando era más joven) pensaba que todas las mujeres tenían que salir de sus casas, trabajar y hacer carreras, pero hoy creo que está bien que cada una elija dónde estar (elijan realmente, para lo cual debe ser libre, estar informada, no tener miedos, etc.) y que todos debemos ser tolerantes y no discriminar la vida elegida por otros. Así nos sacamos un poco esa carga de exigencia auto impuesta hacia nosotras mismas y hacia otras iguales a nosotras y lo vivimos sin culpas. No sé si estoy en lo cierto, pero creo que esa exigencia debe tener que ver con las mayores exigencias a las que se exponen las mujeres que incursionan en posiciones destacadas”.

Algunas de las experiencias compartidas constituyen ejemplos concretos de cómo superar la queja vacía. Los mandatos familiares podrían ser un facilitante para el desarrollo de las mujeres justamente si no fueran clasificados como “mandatos”, sino como distintas “opciones libres” para definir cómo abordar las complejidades de las relaciones entre el trabajo y el espacio doméstico. De este modo, las mujeres no se percibirían a sí mismas como fieles seguidoras de “recetas” para ser “buenas mujeres”. Los siguientes testimonios de mujeres de edades y perfiles diversos ejemplifican modos alternativos de despegar de los preceptos:

a) *“Soy madre hace dos años y eso no me ha impedido desarrollarme como profesional. Cuando mi beba cumplió tres meses, recomencé mi trabajo y desarrollé estrategias para que mi esposo se hiciera cargo de mi hija de la misma manera que lo hacía yo cuando estaba en casa. Creo que realmente hemos podido nivelar las responsabilidades y el cuidado de nuestra hija para que no interfiera en el trabajo y el desarrollo profesional de ninguno de los dos. Esto no me genera culpa, cosa que*

regularmente les pasa a las mujeres cuando trabajan fuera de su casa y tienen niños pequeños”.

- b) *“Como soy una persona mayor y he transitado por cargos de responsabilidad, mi camino lo transité “aprendiendo en la acción” y reflexionando sobre los pasos siguientes. Este curso me hubiera venido genial hace treinta años, cuando pensábamos que era natural que ascender nos costara el doble que a los hombres, que llegar a un alto cargo era para después, cuando los hijos ya se hubieran “independizado”. Siempre pongo un ejemplo: Mi padre llegó a Inspector de Escuelas a los 29 años; mi madre le preparaba los resúmenes para presentarse a la oposición, le “tomaba la lección” y probablemente estaba más preparada que él, pero llegó al mismo cargo, a los 42. En las reuniones de Ministerio de funcionarios del mismo rango, los hombres, en promedio, eran de 10 a 15 años menores que las mujeres. Pero repito, era natural, no lo veíamos. Como soy militante política aprendí que en las reuniones jamás hay que confrontar, el que se enoja, pierde. Pero costó mucho hasta comprenderlo. Aprendí a negociar, a hacer lobby, a persuadir, influir, todo sobre la marcha y por ensayo y error (bastante error, para mi gusto)”*

En suma, uno de los desafíos del siglo XXI sigue siendo revisar críticamente la influencia de las familias de origen, las presiones sociales y el medio externo, analizando cómo influyen en la identidad de cada mujer. Como sugiere Heller (2004), hoy muchas mujeres se encuentran instaladas (incómodamente) en un escenario de sobre exigencia que involucra la atención simultánea a una multiplicidad de demandas, a saber: ser excelentes profesionales, mejores madres, esposas y amantes.

De la teoría a la práctica: el liderazgo como espacio de construcción

En los últimos años, desde las ciencias sociales se ha producido abundante literatura que ha aportado múltiples miradas acerca de la noción de liderazgo. Revisar los supuestos de las posturas individualistas o las implicancias teórico-prácticas de la aplicación del pensamiento único formó parte de los desafíos intelectuales a los que se vieron enfrentadas las participantes del curso. Como parte de la propuesta, fueron invitadas a pensar las relaciones de las mujeres y los liderazgos considerando diversas variables: la importancia de las características contextuales; la transversalidad del enfoque de género, y la complejidad de los mundos y miradas que se entrecruzan en el ejercicio del liderazgo en las organizaciones. Lejos de la idea de que existe una única forma de ejercer el liderazgo y algo similar a una forma “femenina” de llevarlo adelante, se propuso

pensar al liderazgo como un espacio de construcción colectiva, más en términos de *potencia* que de *dominación*, estimulando las capacidades de innovación y liderazgo estratégico de las mujeres en sus respectivas organizaciones (Heller, 2003; López, 2005; Mintzberg, 2000; López, 2000).

Al reflexionar sobre sus procesos en relación con estos conceptos una de las participante afirmaba que

“En lo personal me permitió entender situaciones de género que las tenía naturalizadas, sin atreverme a desafiar las circunstancias. Simplemente las aceptaba como es el hecho de que las ideas por surgir del sexo opuesto eran mas brillantes que las propias, desde una lógica atributiva, binaria y jerárquica, también pude conocer y comprender las características del pensamiento único vivenciando los efectos negativos que produce en la cotidianidad y las diferencias con la construcción del pensamiento que aborda la complejidad, valorando, respetando, armonizando en la diversidad en escenarios, con cambios profundos y vertiginoso”

Las dificultades a las cuales se enfrentan las mujeres en muchos de los países de la región para construir y ejercer su liderazgo se encuentran estrechamente relacionadas con la valoración que se tiene de ellas, el descreimiento acerca de la posibilidad de estar en lugares de decisión y la descalificación, muchas veces por parte de las propias mujeres. Se enfrentan con espacios masculinizados que tienen sus propios códigos y operan como obstáculos para la gestión. Volviendo a los estereotipos de género –femeninos y masculinos- abordados en el apartado anterior, existen resistencias culturales a la imagen de una mujer ambiciosa y competitiva.

A través de diversos testimonios -propios o ajenos-, fueron emergiendo algunas de las dificultades que enfrentan hoy mujeres líderes en América Latina. A partir de la realización de entrevistas a mujeres en posiciones de liderazgo, una de las participantes señalaba que son “probadas” todo el tiempo, se les exige siempre más, y se valora en ellas la tolerancia a la frustración, la responsabilidad, la minimización de los errores, la perseverancia, la valentía, y la actitud conciliadora. Cuando estas mujeres logran -con mucha dificultad- llegar a cargos de alta gerencia, los obstáculos no terminan allí sino que comienzan nuevos a modo de círculo vicioso siempre latente. Así, una de las participantes -desde su visión de mujer joven-, no dudaba en sentenciar que “difícilmente nos libraremos de ellos mientras no acabe ‘por lo menos’ una generación de gerentes hombres que

mantienen tan arraigadas sus concepciones de lo que significa 'ser eficientes' en el trabajo".

Si bien la discriminación puede atravesar a todas las mujeres, las líderes están más expuestas al intentar ocupar espacios en el ámbito de lo público tradicionalmente ocupados por los hombres. Los costos que pagan estas mujeres se relacionan tanto con el espacio público como con el privado en el cual, en ocasiones, se desatan conflictos conyugales asociados a la rivalidad y competencia que se produce cuando una de ellas – y no su pareja- consigue un papel protagónico en su espacio de inserción profesional.

Todas las mujeres que compartieron la propuesta de formación, coincidieron en afirmar que a lo largo de sus carreras profesionales registraron vivencias de discriminación para cuya reversión no siempre disponían de herramientas teórico-conceptuales. El primer paso en ese sentido se asocia con la necesidad de visibilización de los procesos. Muchas veces las mismas mujeres líderes parecen incómodas hablando de discriminación contra la mujer. No quieren ser identificadas como "mujeres líderes" sino simplemente como "líderes". Si bien es cierto que uno de los mecanismos de la discriminación – en tanto devaluación y desjerarquización- puede dispararse a partir de la pertenencia a un colectivo particular, en este caso de las "mujeres", el reconocimiento de los obstáculos en tanto mujeres y líderes permite volver visibles las barreras (Heller, 2003; Fernández, 2000).

La posible existencia de un liderazgo "femenino" con características específicas fue motivo de debate entre las participantes. Al respecto, algunas de ellas señalaban:

a) "Prefiero decir mujeres líderes o mujeres que ejercen el liderazgo. Siento que al decir liderazgo femenino se tiende a esencializar ciertas características como femeninas. En realidad me gusta pensar que las características de objetividad, empatía, racionalidad, etc. no responden esencialmente a varones o mujeres, sino que son parte del abanico de posibilidades que tenemos los seres humanos para direccionar nuestras conductas. Que los procesos socio-históricos asocien determinadas características con las mujeres y otras con los varones, por ende, se "feminicen" o se "masculinicen", responde al resultado de un proceso, no a la causa".

b) Creo que no se trata de un "tipo" distinto de liderazgo, sino más bien de recoger experiencias de liderazgo a partir de la experiencia de mujeres que han ejercido tales posiciones. En un comienzo, suscribí la idea de que existía cierta especificidad en la manera cómo las mujeres ejercían el

liderazgo a partir de su socialización y de sus experiencia como "mujeres", y lo sigo suscribiendo, pero con cierto matiz. Si bien creo que hay especificidades, no creo que éstas sean exclusivas y excluyentes. Tiendo a creer más bien a la existencia de un patrón común entre las mujeres líderes, tal es, la incorporación de experiencias personales y domésticas y de desarrollo de carrera, como elementos distintivos a la hora de ejercer estas posiciones de liderazgo.

Consultadas acerca de cómo una mujer líder podría enriquecer el diseño de sus estrategias, y luego de reflexionar acerca de los modos de liderazgo en términos de fortalezas, debilidades, sustentos ideológicos y consecuencias prácticas en las organizaciones (Senge, 1995; Mintzberg, 2000), una de las participantes compartía la siguiente reflexión:

"En un estudio que acabamos de terminar con más de 800 mujeres exitosas de siete países, al preguntarles sobre sus estilos de liderazgo y management sus respuestas casi unánimes fueron: participativas, democráticas, por consenso, consultivas, facilitadoras de equipos de trabajo, etc. En mi opinión, el líder democrático es un perfil que es muy apto para las mujeres, quienes desarrollamos aptitudes de trabajo en grupo, de negociación y generación de consenso desde siempre. No es algo que nos sea desconocido o ajeno, y por lo tanto creo que habría que lograr que las mujeres perciban que esa forma de liderazgo es extremadamente valiosa y debe ser estimulada, en lugar de intentar copiar liderazgos que nos son ajenos y en los cuales no nos sentimos igualmente cómodas".

Avanzar frente a estos obstáculos y barreras dentro y fuera de las organizaciones supone la adopción de estrategias que permitan a las mujeres líderes, como señala López, "adueñarse del rol". Las mismas refieren no sólo a los modos de pensar las organizaciones sino de *hacer* a través de acciones concretas desde los lugares de decisión para generar y sostener procesos de cambio. Entre las recomendaciones que captaron la atención de las participantes y fueron puestas en práctica por ellas mismas en su realidad cotidiana se destacan:

"Favorecer una posición abierta a reconocer las diferencias que puede haber en las formas y modos de liderar, dirigir, gerenciar, desenvolverse de las mujeres en distintos escenarios de poder, tener una actitud positiva, de cooperación. Rara vez los problemas se resuelven a través de la confrontación; involucrarse, mostrando persistencia en las conductas, entusiasmo y sentido del humor; saber delegar y estar preparadas para dejar a la gente fallar (usando la prueba y error como método de entrenamiento), enseñar responsabilidad a la gente y empoderarla para desarrollar sus actividades; crear y comunicar una visión efectiva, ubicar a la gente adecuada en el trabajo adecuado".

Estas acciones concretas deberían desarrollarse tanto en el campo de las políticas públicas como de las acciones individuales partiendo del supuesto de que

mientras los cambios no ocurran en el primero, es posible ser líder y generar cambios cada una desde su lugar

Esta experiencia permitió además observar que si bien es cierto que cada vez son más las mujeres en puestos de decisión, el ejercicio del liderazgo supone la emergencia de nuevos obstáculos de género. Acerca de la aplicación de algunos de los conceptos teóricos trabajados en el curso, en sus experiencias vitales una de las participantes señaló:

“El grado de importancia que se le atribuye a las “actitudes” más que a las aptitudes, tales como la autonomía, apoyar innovaciones, trabajar en grupo, no fomentar la competencia interna, valorar todas las tareas, y generar el cambio y no adaptarse a él, siguen ayudándome a pisar terreno firme con mis proyectos. Comprendí la importancia de que antes de tomar una decisión y ejercer una acción, debemos generar credibilidad, y así estaremos seguras de que contaremos con una red de apoyo que participará y potenciará el cambio. Es cierto también que muchas veces una emoción nos lleva a actuar precipitadamente, y ese es justamente el instante en el que debemos tomar una pausa y revisar nuestros objetivos. No podemos evitar equivocarnos, pero debemos ser capaces de aprender de los errores (...). Aquí hay otro gran desafío para nosotras y consiste en generar cambios tendientes a satisfacer necesidades más elevadas como la autoestima y la autorrealización, y así construir organizaciones más coherentes con nuestra naturaleza. Lo anterior requiere necesariamente un cambio de paradigma en las mentes de los actuales líderes.

Las entrevistas realizadas por las participantes fueron también una fuente de reflexión y aprendizaje. Así lo expresaba una de ellas cuando relató su experiencia:

“La académica que entreviste consideró que no sabía gestionar, que las estrategias fueron muchas veces malas para la negociación. ‘Me ha costado mucho darme mi lugar. Se mezcla con ciertas inseguridades’. Y continuando con las habilidades y dificultades dijo: ‘Algunas dificultades las superé en situaciones futuras, pero en el momento no supe qué hacer con ellas. He cometido errores más vinculados con los movimientos para lograr lo planificado que con lo planificado en sí mismo. Considero que soy una persona que tengo capacidad para proyectar, para ver hacia dónde vamos o tenemos que ir, para organizar, pero se me vuelve dificultoso tener esa claridad en el camino a recorrer. Me equivoco en los niveles de exigencia para con los otros, o en el saber distribuir el trabajo sin caer en autoritarismo’. Aquí me pareció encontrar una persona mucho más cerca de mí, de lo que pensé que estaba. Con respecto a los estereotipos de género masculino y femenino dijo: ‘Tal vez lo que más me ha trabado ha sido otorgarle muchísima autoridad al género masculino. Incapacidad de exigir o ser firme desde el rol femenino. No saber cómo hacerlo. No saber cómo seguir siendo cordial, cálida pero al mismo’”.

Algunas reflexiones finales

Esta experiencia puso en interacción a mujeres de distintas geografías, que cada una desde sus perfiles profesionales, sociales y generacionales, así como desde las características propias de sus culturas se encontraron en un espacio común atravesando situaciones similares en relación al trabajo de la mujer y específicamente el liderazgo. Para algunas, la propuesta fue absolutamente novedosa mientras que para otras fue la primera oportunidad para encontrar una conceptualización teórica y analítica de experiencias que había vivido u observado en otras mujeres que se transformó en un llamado a la reflexión desde la propia práctica y desde la consideración de múltiples factores políticos, culturales y sociales relacionados con las “estructuras de desventajas” en las que se encuentran insertas y que son de difícil cambio en forma inmediata.

En otras palabras, supuso la posibilidad de analizar vivencias propias que si bien eran percibidas como discriminatorias no eran asumidas desde la perspectiva de género. En la mayoría de los casos, cumplió con el objetivo de propiciar la reflexión en torno a la identidad como mujeres, el reconocimiento en las experiencias de otras, la conciencia crítica sobre el accionar propio y de otros/as en contraposición a la naturalización del curso de las cosas. Uno de los hechos más significativos fue para muchas de ellas reconocer que estaban como mujeres muy lejos del ejercicio del poder. Como señaló una de las participantes: “en (donde vivo), el ejercicio del poder por parte de las mujeres es prácticamente nulo en todos los ámbitos, pero creo que la generación de mujeres de 30 a 50 años viene absolutamente diferente a otros años”.

Como en toda situación de aprendizaje, hubo valoraciones diversas acerca de los conceptos e ideas más novedosos y los modos a través de los cuales era posible trasladar lo aprendido a los ámbitos laborales de manera concreta. Si bien dichas valoraciones están estrechamente ligadas a las historias de vida y perfiles profesionales y generacionales de cada una de las participantes, se destaca el énfasis puesto en la importancia de la relación entre la teoría y la práctica: el

enriquecimiento individual a partir de la experiencia colectiva; la introducción del enfoque de género como categoría de análisis y los modos de pensar desde la complejidad las organizaciones, y los modos de construir los liderazgos por parte de las mujeres.

La amplia mayoría coincidió en señalar que el seminario había superado sus expectativas y se había convertido en un espacio nuevo con un lenguaje nuevo que le aportaba herramientas de análisis para pensarse a sí mismas y a sus entornos:

“ Nunca había analizado circunstancia alguna de mi vida desde la perspectiva de género; a partir de cada paso que fuimos dando durante el seminario una nueva puerta se abrió ante mí, y cruzar ese umbral, ese desafío que nos proponían, me ha permitido conceptualizar vivencias personales y profesionales, ejercitarme en el análisis crítico desprejuiciado a través de nuevas miradas, tener una aptitud mental mas abierta, visibilizando lo que parecía natural y no lo era, recuperando la fe en mi misma, madurando en el conocimiento personal y reafirmando la capacidad de autonomía que otros querían negar”.

“Descubrí que ante un mundo complejo, diverso, cambiante, y globalizado, no hay una sola manera de ser líder. Y eso es una gran ventaja para que las mujeres abramos campo a nuestra propia manera de ejercer liderazgo, desde una perspectiva ética y definitivamente femenina, solidaria y colaborativa de llegar a la cima de tantos techos de cristal y derribarlos (...). Pensar que el liderazgo femenino es algo por lo que debemos trabajar juntas, no cada una frente al mundo, a la vez con miedo y valentía desgarradora; observando en panorámica para tomar decisiones más estables, como esta equidad donde también deben participar los hombres que nos acompañan.”

Como señaló Mercedes López en uno de los foros de intercambio, el Módulo “Liderazgo femenino en las Organizaciones” pretendió ser una invitación a la **reflexión** abierta y permanente a través de la apropiación de una mirada crítica acerca del enfoque totalizador del pensamiento único; del reconocimiento de que los procesos de cambio que involucran estrategias múltiples y que las particularidades de cada situación que pueden ser muy relevantes; de la exploración de las naturalizaciones que sostienen las cristalizaciones y estereotipos sociales y culturales; de la desarticulación de los modos de ejercicio de poder vigente y la imaginación de modelos alternativos; de fomentar la mirada crítica y la opinión propia; y, finalmente, de asumir que el cambio es, siempre, una

tarea colectiva, sin olvidar que mujeres y varones pueden registrar modalidades diversas de subjetivarse como tales.

Este grupo de mujeres que se comprometió con el desafío de enfrentarse a una nueva forma de incorporar conocimiento para transformarse y transformar, evidenció la riqueza y potencialidades de la apropiación de herramientas conceptuales y metodológicas que contribuyan, en forma racional y consciente, a no conformarse con los proyectos de vida y trabajo que otros han pensado para ellas.

BIBLIOGRAFIA

ALTSCHUL, C. (2003): Capítulo "Intervenir, transformar", en Altschul, C. y Carbonell, R. (comp.) Transformando, EUDEBA, Bs. As.

CEPAL (2005): Panorama social de América Latina, Santiago de Chile.

CONWAY, Jill; BOURQUE, Susan y SCOTT, Joan (1995): "El concepto de género", en Lamas, Marta (Compilación e introducción) (1995): "El género: la construcción cultural de la diferencia sexual", México, Pueg.

FERNANDEZ, Ana María (2000): "Autonomías y de-construcciones de poder", en Meler, Irene y Tajer, Débora (comp.) Psicoanálisis y Género, Lugar Editorial, Bs. As., 2000.

FOROS de discusión del Módulo "Liderazgo Femenino en las Organizaciones", PROGEO, mayo-junio de 2005; agosto-septiembre de 2005; mayo-julio de 2006.

GUZMAN, Virginia (2002): Seminario "Análisis comparado de legislación, políticas públicas e instituciones orientadas al logro de la equidad de género", unidades 1 y 2, PRIGEPP-FLACSO.

HELLER, Lidia (2004): "Nuevas voces del Liderazgo. Dilemas y estrategias de las mujeres que trabajan", Nuevo Hacer, Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires.

LOPEZ, Mercedes (2000): "Percepciones, valores y significados en el management de empresas de Argentina de fin de siglo", Tesis Doctoral, Facultad de Psicología, UBA, 2000. Capítulo N° I.

----- (2003): Capítulo "Subjetividad y management", en Altschul, C. y Carbonell, R. (comp.) Transformando, EUDEBA, Bs. As.

----- (2005): Módulo "Liderazgo Femenino en las Organizaciones", PROGEO.

MINTZBERG, Henry Simons, Robert Y Basu, Kunai (2000): "Beyond selfishness", en www.mintzberg.com.

MOSER, Caroline (1991): "La planificación de género en el Tercer Mundo: Enfrentando las necesidades prácticas y estratégicas de género", en Virginia Guzmán et al. (comp.): Una nueva lectura. Género en el Desarrollo, Lima, Ed. Entre Mujeres/Flora Tristán, pp. 55-124.

OMS (2001): "Transformando los sistemas de salud: género y derechos en salud reproductiva", Buenos Aires.

PANTUSO, S. (2001): "La organización participativa. ¿Mito o realidad?", Corregidor, Bs. As., 2001. Caps.2 y 3.

PNUD (2005): Informe sobre Desarrollo Humano 2005, Nueva York.

RAUBER, Isabel (1998): Género y poder, Ediciones Uma, Buenos Aires.

SCOTT, Joan W. (1999) "El Género: una categoría útil para el análisis histórico", en Navarro, Marysa y Stimpson, Catharine (Comp.): Sexualidad, género y roles sexuales, Buenos Aires, FCE, 37-73.

SENGE,P. (1995): "La quinta disciplina", Editorial Granica.

Capítulo V. Liderazgo Femenino en las Fuerzas Armadas Chilenas

Pamela Villalobos Koeniger*

RESUMEN

El artículo analiza el liderazgo femenino en un contexto tradicionalmente masculino como son las Fuerzas Armadas, considerando el proceso actual de cambio en las relaciones de género y las exigencias actuales de flexibilidad, adaptación e inclusión de la diversidad para lograr mayor eficiencia en las organizaciones tanto privadas como públicas.

Para ello, se exponen los resultados de talleres de mujeres militares chilenas sobre el liderazgo, identificando a partir de sus experiencias y opiniones, la existencia y características del liderazgo femenino en ese ámbito.

Las participantes expresaron que existen diferencias de estilo de liderazgo e identificaron algunas habilidades típicamente femeninas, que coincidieron con los estudios internacionales disponibles y que se explican por los roles de género tradicionales. Sin embargo, existen algunos aspectos novedosos planteados, que no responden directamente a esta lógica de género, como un estilo de comunicación y relación más directo que podría explicarse por la sobreselección, y la capacidad de generar lealtad, basada en la confianza, entre otros.

Palabras clave: *Liderazgos femeninos, fuerzas armadas, género, comunicación*

* Asesora de la Ministra de Defensa Nacional.

LIDERAZGO FEMENINO

“La diferencia sexual representa una de las preguntas, o la pregunta que hay que pensar en nuestra época. Cada época tiene -según Heidegger- una cosa que debe ser “pensada”. Sólo una. Probablemente la diferencia sexual sea la de nuestro tiempo”

Luce Irigaray

1. INTRODUCCIÓN

Al compararla con otros países de la región, la realidad social chilena presenta algunos contrastes importantes. Mientras Chile ha logrado importantes avances en materia económica e institucional, en el campo de la equidad de género aún exhibe grados de retraso en aspectos como los niveles de participación laboral y política de las mujeres. En este ámbito, la presencia femenina en el Parlamento alcanza sólo a un 12,8%. Sin embargo, actualmente se vive un proceso de cambio en las conductas y prácticas familiares, sociales, laborales y culturales, que se caracteriza por una evolución desde códigos tradicionales en materia de relaciones de género a una mayor diversidad y flexibilidad, especialmente en las generaciones más jóvenes. Ambos polos del proceso descrito tienen grados de representación en la población, así como todas las conductas intermedias entre ellos. Dichas complejidades se suman al hecho de que, por primera vez, en marzo de 2006 con Michelle Bachelet, una mujer ha asumido la presidencia de la República y ha impulsado un gabinete paritario, en que la mitad de los integrantes son mujeres. En este panorama, el estudio del ejercicio del liderazgo femenino en el ámbito público del trabajo remunerado, especialmente en ambientes masculinos, es especialmente pertinente.

2. EL TRABAJO FEMENINO EN CHILE

Una breve revisión del mercado laboral chileno muestra que, de acuerdo al Censo 2002, la tasa de participación laboral femenina es de 35,6%, suma que, comparada a la masculina de 70%, es baja. Sin embargo, esta participación ha

venido creciendo de manera sostenida. Entre 1982 y 2002 se incorporaron cerca de un millón de mujeres al mercado laboral, doblando la fuerza de trabajo femenina, mientras la masculina se mantuvo estable (Salame, 2004). Así, las mujeres han venido ocupando la mayor parte de los nuevos puestos de trabajo, especialmente en aquellas áreas que han tenido un mayor crecimiento: los servicios y el comercio. Por el contrario, el empleo ha caído en los sectores de la industria y la agricultura, tradicionalmente empleadores de trabajadores masculinos (Tironi, 2004). Las mujeres todavía se concentran en profesiones “feminizadas” que son socialmente menos valoradas (segregación horizontal) y son percibidas como extensiones de su rol doméstico y de cuidado. Al considerarse al menos en parte como habilidades naturales del género femenino, se les asigna una menor retribución. A pesar de que las mujeres chilenas tienen mejores estándares educacionales que sus pares masculinos, acceden a cargos de menor jerarquía (segregación vertical), lo que es especialmente notorio en los segmentos de mayor nivel educativo. (Todaro, 2000)

A pesar del crecimiento experimentado por la población femenina económicamente activa durante los últimos años en Chile, es aún muy reducida respecto de las tasas promedio de participación laboral de América latina. La tasa de participación laboral femenina en zonas urbanas, que en Chile es de 42%, es entre 6 y 13 puntos más baja que los demás países de la región (SERNAM/INE, 2004).

Se han identificado distintos factores que influyen en la participación laboral de las mujeres, la que aumenta a mayor escolaridad, mayor edad (aunque con efectos decrecientes) y disminuye con el matrimonio y con el número de hijos (Contreras, 2004). Existen además factores culturales que influirían en la decisión de incorporarse al mercado del trabajo, estableciéndose que a mayor grado de machismo en el entorno de la mujer, menor será la participación laboral. Por otra parte, la posición valórica más conservadora de la mujer también influye negativamente en dicha participación. Dichos factores culturales se expresan en afirmaciones con que las personas manifiestan estar de acuerdo, como las que

relacionan el trabajo remunerado de las mujeres con efectos negativos en la vida familiar y doméstica y, en particular, sobre los hijos.

La relación identificada entre la influencia negativa de los factores culturales descritos y la influencia positiva de los de capital humano (fundamentalmente la educación), es que los negativos tienen más del doble de efecto que los positivos. Así, mientras las variables de capital humano logran aumentar en 9% la probabilidad de que una mujer decida ingresar al mercado laboral, los factores culturales analizados disminuyen dicha probabilidad en un 23%, compuesto por un 13 % de la influencia del factor “machismo” y un 10% del factor “valórico conservador”. (Contreras, 2004)

Los índices de población femenina económicamente activa indican que la mayoría de las mujeres chilenas no trabaja en forma remunerada. De acuerdo a los datos del Censo 2002, se estima que el aporte de las mujeres al trabajo doméstico alcanza al 85%, mientras que los hombres cubren el 15% restante. Por el contrario, en el trabajo remunerado la contribución femenina se reduce al 39% y la masculina alcanza al 61% (SERNAM/INE, 2004). Ello muestra una clara división sexual de trabajo en términos de roles de género tradicionales para hombres y mujeres, en que la esfera del trabajo productivo es de dominio masculino y la del trabajo reproductivo es una responsabilidad femenina.

En el contexto chileno, las mujeres representan el 30,7% de los trabajadores del sector privado y el 53,8% del sector público. En este segundo ámbito, en 2003 alcanzaban el 42% de la dirigencia de las asociaciones de empleados del sector y el 50% en el caso de la ANEF (Hardy, 2005). Dentro del proceso de evolución descrito en materia de relaciones de género, se ha sostenido que la feminización del sector público “se reforzará con los procesos de modernización del Estado y la reciente creación del Servicio Civil, entidad responsable, por medio de concursos públicos, del reclutamiento de los mejores profesionales para ocupar los más altos cargos directivos del Estado, hecho que abre igualdad de oportunidades a quienes quedaban excluidos por no pertenecer a los partidos o por no ser incluidos en sus

nóminas al momento de las postulaciones. De modo que, sobre la base del nuevo proceso de modernización en la selección de los altos directivos públicos, las mujeres serán las principales beneficiadas gracias a una iniciativa que pone fin al modelo tradicional de reclutamiento gubernamental en el que los méritos pesan menos que las redes personales o políticas...”(Hardy, 2005).

3. LA INCORPORACION DE LAS MUJERES A LAS FUERZAS ARMADAS

En el contexto nacional descrito, como parte del proceso de cambio en materia de relaciones de género, en los últimos años se ha desarrollado una mayor incorporación de las mujeres a las Fuerzas Armadas.

La participación femenina se inició formalmente en el Ejército en 1974. En esa etapa existía una clara división entre funciones masculinas y femeninas. Así, frente a las líneas de carrera tradicionales abiertas para los hombres identificadas con el combate (infantería, artillería, caballería, etc.), las funciones asignadas en forma exclusiva a las mujeres no eran propiamente militares, sino de apoyo administrativo en temas financieros, de personal, de secretaría y manejo de documentos. Por esta segregación en tareas, las mujeres estaban encasilladas en una estructura (“escalafón”) exclusivamente femenina que no sólo tenía menos oportunidades profesionales, sino también mayor dificultad para ascender, lo que consecuentemente perjudicaba su nivel de remuneraciones, entre otras desventajas.

La participación femenina inicialmente no tenía un estatuto de reglas comunes a las Fuerzas Armadas, que asegurara que ella se diera en condiciones de no discriminación. Cada rama de las Fuerzas Armadas había tenido una modalidad diferente de incorporar a las mujeres a sus filas, logrando distintos grados de integración y oportunidades.

Recién en 2005 se publicó una política de participación de las mujeres en las Fuerzas Armadas. Dicha política pública se construyó sobre la base de aplicar los principios de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres; integración a lo

largo de toda la carrera; competencia profesional; equidad; ejercicio del liderazgo en el proceso; y uso permanente de la planificación.

4. EL LIDERAZGO FEMENINO

En el contexto descrito cabe revisar algunos aspectos de las diversas opiniones sobre el llamado liderazgo femenino, en el entendido de que si existe una forma o estilo de liderar propiamente femenino, este tendría influencia en el funcionamiento de las organizaciones.

En este primer punto existen diversas visiones. Por un lado, están quienes creen que existe un estilo propio de liderazgo femenino (Helgesen, 1997; Doña, 2004) ya sea por razones biológicas, históricas o culturales y, por otro lado, quienes consideran que las mujeres son un grupo heterogéneo y que no existe “la mujer” (Heller, 2004). Así, en algunos casos las diferencias entre mujeres son más llamativas o notorias que las diferencias entre sexos opuestos y no podría establecerse un modelo de liderazgo femenino, sino que se identifican al menos dos tipos: un modelo “más masculino” que otorga prioridad a la carrera profesional y un segundo “más femenino” que intenta equilibrar carrera y familia (Heller, 2004).

Como una primera mirada, existe un relativo consenso en los diversos estudios realizados sobre el ejercicio del liderazgo femenino respecto a ciertas características comunes en los casos estudiados. En este sentido, las propias mujeres estudiadas hacen referencia a elementos como ser protectoras o “maternales”, en el sentido de ser más propensas a considerar el aspecto humano, restar importancia a las distinciones de jerarquías y rango, y señalan que el trabajo y la vida privada no están totalmente separados (Helgesen, 1997).

Asimismo, se menciona el concepto de “empoderamiento” (empowerment), es decir, permitirle a la gente tomar el mando de su propia vida y el control de las decisiones que los afectan. Ello implica aumentar la fuerza o poder político, social,

económico o espiritual de los individuos o comunidades, dependiendo del tipo de decisiones de que se trate y el ámbito en que ocurran. Por tanto, involucra el desarrollo de las propias capacidades y la confianza y autovaloración de estas. En términos generales, el objetivo final es la defensa de los propios intereses, ya que este aumento de poder se identifica con grupos históricamente desfavorecidos, que anteriormente no han tenido este control pleno de las decisiones que impactan sus vidas.

En el ámbito de la gestión y de la teoría organizacional se entiende que el empoderamiento implica procesos en que se otorga a los subordinados mayores facultades y recursos, en el entendido que con esta distribución del control pueden lograrse mejores resultados. En la práctica implica procesos como proporcionarle a las personas mayor autonomía, compartir información, delegar, brindarles autoridad y confianza en ellas mismas (Heller, 2004). En este sentido, existe una diferencia con el uso habitual del concepto “empoderamiento” fuera del ámbito de la gestión, ya que en este campo el proceso está orientado al logro de los objetivos de la organización y no de aquellos correspondientes a los individuos mismos o de su grupo de pertenencia.

Comúnmente, se señalan también como características femeninas la multifocalidad, es decir, ser capaces de realizar varias tareas simultáneamente, y las mayores habilidades comunicacionales y negociadoras. Se señala incluso como explicación que el rol doméstico y materno permite desarrollar habilidades que son útiles en la gestión de organizaciones tales como la organización, sincronización, conciliación de los intereses, enseñanza, orientación, supervisión, control de los desequilibrios y suministro de información (Helgesen, 1997).

Independientemente de los factores históricos y culturales, que sin duda tienen una fuerte influencia, una de las explicaciones más interesantes a las diferencias de género en este ámbito, que se relaciona con la preocupación femenina por los procesos y los vínculos, es la planteada por Carol Gilligan, que ha sido recogida

por el feminismo “de la diferencia”, un movimiento que se sustenta en la valoración de las características de las mujeres y plantea como objetivo la igualdad sobre la base de reconocer las diferencias entre hombres y mujeres. En sus estudios sobre la psicología de niños y niñas en sus juegos, Gilligan sostiene que en caso de conflicto, los niños prefieren aplicar las reglas generales aún cuando no se ajusten exactamente para resolver el caso en cuestión. Las niñas, en cambio, privilegian una solución que responda al caso concreto, satisfaciendo a las partes, aunque implique no aplicar la regla general, con el objetivo de desarrollar y preservar los vínculos con los otros.

Estas reacciones se explican psicológicamente porque los juegos infantiles permiten resolver problemas que son diferentes para cada sexo. Por un lado, las niñas se identifican con sus madres, se sienten amenazadas por la separación y, consecuentemente, se preocupan por preservar las relaciones. Por ese motivo, en sus juegos, asignan un alto valor ético a la cooperación y a la solidaridad. Los niños, por su parte, no tienen intención de identificarse con sus madres sino, por el contrario, de diferenciarse. Por lo tanto, se sienten amenazados por la dependencia y procuran preservar su autonomía. Por ello, prefieren fijar reglas en sus juegos y defender sus derechos en la competencia.

Como resultado posterior, los hombres anteponen el resultado de la competencia a las relaciones personales y aprenden a sentirse seguros con las reglas, los límites y los procedimientos; y a someter su individualidad a la meta principal. Las mujeres, en cambio, tienden a valorizar la cooperación y las relaciones, a despreciar la excesiva reglamentación y las estructuras autoritarias, y a pasar por alto ciertos conceptos abstractos, como la búsqueda del triunfo, si eso representa una amenaza para la armonía del grupo (Gilligan, 1984). En este sentido, algunas de las mujeres líderes estudiadas declaran que ellas “se involucran más con las personas que con los resultados” (Heller, 2004).

Estas características se reflejan en la forma de organización preferida por las mujeres: la red. En ella, la autoridad es más difusa. Aunque se ejerce tanto como en una estructura jerárquica, se percibe que dicho ejercicio es más sutil. Como en

este paradigma la posición mas deseable es el centro, la estrategia se concentra en llegar a ese centro, acercándose a los demás y fortaleciendo los lazos que mantienen unidas las orbitas de la estructura. De esta forma, poner énfasis en las relaciones, tratando de estrechar los vínculos, y de unir los elementos dentro de la estructura constituye la estrategia que promueven los principios femeninos de inclusión y de conexión planteados por Gilligan. En ese esfuerzo de acercamiento y de fortalecimiento de las áreas se advierte la tendencia femenina hacia el proceso, su preocupación por los medios utilizados para alcanzar sus fines (Helgesen, 1997). Se ha estudiado que la mayoría de las mujeres entiende el poder no como el ejercicio de dar órdenes y que alguien obedezca sino como la posibilidad de crear situaciones en las que la gente se desempeñe bien (Heller, 2004).

Estas formas de trabajo son relevantes actualmente cuando se requiere un liderazgo “post heroico”, en que los líderes no pueden actuar individualmente, como héroes, sino que deben motivar, persuadir, e inspirar a las personas a trabajar por objetivos comunes y actuar como “líderes cosmopolitas” (Heller, 2004) que puedan operar por encima de las fronteras, forjando vínculos dentro de la organización y entre las organizaciones, manejando la diversidad.

5. LAS MUJERES EN LAS FUERZAS ARMADAS HABLAN SOBRE EL LIDERAZGO

Como parte del proceso de incorporación de las mujeres chilenas a las Fuerzas Armadas -ámbito en que la importancia del ejercicio del liderazgo es central para el cumplimiento de su misión y esencial en su cultura organizacional- se desarrollaron talleres de mujeres militares sobre liderazgo. El objetivo era identificar, a partir de las experiencias y opiniones de las propias mujeres, la existencia y características del liderazgo femenino y su potencial aporte a las instituciones armadas, característicamente masculinas. Los grupos participantes se formaron con integrantes de las tres ramas de las Fuerzas Armadas (Ejército, Armada y Fuerza Aérea), incluyendo a mujeres de distintas edades,

especialidades, lugares de trabajo, estado civil, etcétera. Los principales hallazgos se exponen a continuación:

EL LIDERAZGO MILITAR: Las participantes reconocieron ampliamente la importancia del liderazgo y del trabajo en equipo en el ámbito militar, resaltando el aporte que todos los integrantes deben realizar para alcanzar un buen resultado. Se presentaron distintas visiones sobre el liderazgo en que, por una parte, se destacó el carisma, la personalidad y las características innatas de los líderes y por otra, se resaltaron ciertas conductas y prácticas tanto en las relaciones personales como en el ámbito propiamente profesional que hacen que un líder sea efectivo.

Se reconoció frecuentemente la importancia de la aplicación de valores éticos en el ejercicio del liderazgo. En este sentido, se destacó también la necesidad de mantener buenas relaciones en el trabajo y el valor del respeto mutuo. En el ámbito personal, las cualidades más mencionadas por las participantes fueron la capacidad de generar confianza y seguridad, honestidad, consecuencia, empatía, responsabilidad, capacidad de escuchar, dar el ejemplo, ser justo y leal con el grupo, estimular y motivar a sus subalternos, y actuar con flexibilidad.

Al ser consultadas sobre quienes han sido los modelos que han seguido para aprender a desarrollar su liderazgo, la mayoría de las participantes señaló que sus modelos fueron hombres, ya que han tenido pocas oportunidades de tener mujeres como instructoras o superiores. Tanto por las funciones tradicionalmente asignadas como porque dichas funciones sólo han sido ampliadas recientemente, las mujeres militares todavía no llegan a los puestos de mayor exposición donde podrían transformarse en modelos a seguir por otros/as. No obstante, las participantes que habían tenido contacto con otras mujeres, habían recogido preferentemente esos modelos.

LIDERAZGO FEMENINO: Se detectó una cierta contradicción en el discurso, ya que por una parte dentro de los grupos participantes se señaló en varios casos

que el estilo de liderazgo depende de cada persona y no del hecho de ser hombre o mujer. Pero al mismo tiempo, se reconocieron características de un modelo femenino y de uno masculino. Aparentemente, la idea de un liderazgo femenino no ha sido discutida y en general las opiniones de las participantes en este punto reflejan un grado de intuición más que de un proceso reflexivo. Con todo, las características más mencionadas del modelo femenino coincidieron con los estudios internacionales disponibles, y se expresaron en los siguientes términos:

- Habilidades en las relaciones personales: Se destacó una mayor sensibilidad para captar aspectos y necesidades personales en los equipos así como también para percibir los fenómenos que ocurren en el grupo, lo que comúnmente se llama “inteligencia emocional”

Cabe agregar que las participantes afirmaron que frente a la necesidad de resolver un conflicto o una demanda, la forma en que las mujeres tienden a enfrentar la situación es distinta, ya que son “más humanas al resolver situaciones concretas”, siguiendo lo expresado por Carol Gilligan respecto a la ética del cuidado.

Dentro de la cultura militar, se destaca la importancia del personal y de la responsabilidad que tienen los líderes en este aspecto. Así, el preocuparse de las personas a su cargo (“Take care of those you lead”) es parte de lo que se espera de un líder militar (Morgan y Lynch, 2006). De esta forma, las participantes hacían referencia a este concepto permanentemente.

- Habilidades en el desempeño profesional: Se mencionaron características comunes en las mujeres en el ejercicio de sus funciones llegando a tres áreas principales. Primero, cualidades relacionadas con la responsabilidad como la buena organización del trabajo, la correcta planificación de las actividades, el esfuerzo y la perseverancia. En segundo lugar, se mencionó la multifocalidad, es decir, la capacidad de realizar con éxito varias tareas al mismo tiempo, y en tercero la flexibilidad, expresada en la capacidad de detectar y proponer varias

soluciones para un problema, lo que se estima es resultado de contar con una visión más amplia que la característicamente masculina. Estos dos últimos aspectos son particularmente destacables en un ambiente laboral de gran formalidad y apego por las reglas.

LA PRÁCTICA DEL LIDERAZGO POR LAS MUJERES: Frente a la consulta sobre las experiencias prácticas en su propio ejercicio del liderazgo y en el de otras mujeres militares, se agregaron algunos elementos a las características positivas del modelo femenino descrito. Adicionalmente, percibieron una mayor visibilidad por ser pocas, que hacía que los errores cometidos por una mujer sean también más notorios, y que se produzca una generalización a las demás mujeres. De esta forma, antes que sus características individuales, en la mayoría de los casos lo más destacado es su calidad de mujeres. La carencia de individualidad descrita es característica de los procesos de incorporación de “minorías” o grupos que han sido previamente excluidos. Para el ambiente receptor, la calidad de pertenencia a este grupo es extraordinaria.

Al ser consultadas por las debilidades que tienen las mujeres en el ejercicio del liderazgo, se mencionó el abuso de algunas de su condición femenina para conseguir permisos, facilidades, etcétera, con lo que se perjudica a las demás mujeres militares y se genera una estigmatización del grupo que afecta su imagen profesional.

Otra debilidad identificada fue la dificultad para aprender a controlar las emociones, ya que entienden que las expresiones de emoción -como el llanto- dentro de un ambiente laboral las perjudica y las hace perder credibilidad. En este sentido, en los estudios sobre liderazgo femenino en las Fuerzas Armadas de Estados Unidos, la Coronel Rusin incluso grafica que lidiar con las emociones es “la piedra angular del respeto” para las mujeres militares (Rusin, 2001) y las capitanes Morgan y Lynch destacan la importancia de nunca ser vistas llorando

(Morgan y Lynch, 2006). En relación con lo anterior, algunas participantes percibieron la necesidad de mostrar siempre una buena disposición y ánimo positivo y, por tanto, de reprimir la expresión de emociones percibidas como negativas como la rabia o la tristeza. Existe cierto temor de ser señalada como conflictiva o causante de problemas en el ambiente laboral. Por el contrario, se mencionaron ejemplos de superiores masculinos que tenían dificultades para controlar la rabia. En esos casos, el resto del personal debía adaptarse a la situación.

Por otra parte, al analizar los obstáculos externos, es decir, aquellas conductas o situaciones que se dan en el entorno donde actúa la persona, las participantes identificaron en primer lugar los casos de disconformidad frente a la integración de las mujeres en las Fuerzas Armadas. Esto se expresaba en el cuestionamiento de la autoridad y en prácticas de resistencia al mando de las mujeres a través de intentos de desobediencia, descalificaciones, generalizaciones, ridiculizaciones, etc. Dichas conductas no ocurren exclusivamente en la experiencia chilena, sino que por el contrario, son comunes en los procesos de incorporación de mujeres a las Fuerzas Armadas en distintos países (Rusin, 2001, Morgan y Lynch, 2006, Zeigler y Gunderson, 2006) En este contexto de resistencia, es común que percibieran que deben demostrar sus capacidades para ganar credibilidad entre sus superiores y pares.

Un segundo obstáculo, transversal a distintos sectores laborales, fue que la maternidad todavía se percibe negativamente, a pesar de que formalmente están reconocidos los derechos de protección a la maternidad y en la práctica deben cumplirse. En este ámbito se identificaron costos personales y familiares ligados a seguir una carrera militar, generándose un desgaste, especialmente en los casos en que se esfuerzan por cumplir con sus obligaciones profesionales resintiéndose en la práctica las necesidades familiares. Este problema de conciliación de responsabilidades familiares y laborales es común entre las mujeres que trabajan remuneradamente. Sin embargo, adquiere mayor complejidad en el caso de la

profesión militar que requiere de jornadas extendidas (guardias), ejercicios en terreno por varios días, entre otras exigencias particulares.

Un tercer obstáculo encontrado fue que, a pesar de que todos los grupos perciben grandes avances e identifican la integración de las mujeres como un proceso en desarrollo, se señaló que todavía subsisten elementos culturales machistas que perjudican este proceso. Una manifestación de ello son los casos ocasionales de sobreprotección ofrecida a las mujeres por su condición de tales, lo que es una muestra del proceso de transición descrito en que todavía se requiere adaptación al cambio por parte de algunos hombres. Ello es más común en aquellos funcionarios más antiguos que pertenecen a generaciones de hombres que ingresaron a las Fuerzas Armadas cuando existían pocas mujeres, y que antes de ingresar a las escuelas matrices militares estudiaron en establecimientos exclusivamente para hombres. Por el contrario, en las generaciones más jóvenes es común que los militares hayan estudiado previamente en establecimientos de educación secundaria mixtos, lo que frente a las mujeres les genera un sentimiento de camaradería entre pares y no de protección ante una persona más débil.

En síntesis, todos los grupos participantes concluyeron que existen diferencias de estilo e identificaron algunas habilidades típicamente femeninas como las capacidades para negociar o de realizar varias tareas simultáneamente. Estas conductas se han explicado por razones biológicas o culturales, fundamentalmente por el rol que tienen las mujeres en las familias, como primeras responsables del cuidado de los hijos y del hogar, y las habilidades que desarrollan para cumplir esas funciones. Sin embargo, existen algunos aspectos distintos manifestados por las participantes, que también se han detectado en otros estudios (Heller, 2004) y mencionado por algunas mujeres políticas chilenas y que no responden directamente a la lógica de las identidades de género tradicionales.

En este sentido, el primer aspecto atípico mencionado por las participantes se relaciona con un estilo de comunicación y relación más directo y franco, en que las mujeres tendrían “menos miedo a expresar sus ideas” (Heller, 2004). Estas conductas podrían explicarse por la sobreselección que presentan las mujeres que sostienen esta opinión, ya que los procesos de selección son muy competitivos y el número de mujeres interesadas es muy alto en relación a las vacantes disponibles para mujeres en las Fuerzas Armadas. Lo mismo ocurre en los puestos directivos del sector privado, en donde las que han logrado acceder a esas posiciones manifiestan que se les exigió más que a sus pares. En este sentido, es probable que las conductas observadas no sean típicamente femeninas en un sentido estricto sino más bien conductas que presentan las mujeres que se incorporan a ambientes altamente competitivos y masculinos.

Un segundo aspecto novedoso aparece al indagar sobre la motivación de las mujeres para ingresar a las Fuerzas Armadas, considerado un mundo tradicionalmente masculino. Varias integrantes de los grupos de líneas de carrera con funciones no tradicionales se refirieron al proceso de cambio en las relaciones de género que implica la integración de mujeres al ámbito militar. Así, expresaron su motivación personal en términos como “el desafío de ser las primeras mujeres” o de “cambiar las percepciones del rol tradicional de las mujeres”

La experiencia de las mujeres con funciones no tradicionales, es decir, más cercanas a los roles de combate, mostró que para las participantes ello implica un desgaste adicional por estar constantemente demostrando las capacidades, para evitar que puedan existir diferencias en el trato o en las exigencias a las que se ven sometidas las mujeres militares en relación a sus pares. Estas conductas responden a una etapa inicial de integración en que las participantes pertenecen al primer grupo de mujeres que asume un rol tradicionalmente masculino dentro de la organización.

La fuerte motivación que mantienen las mujeres participantes para continuar trabajando en las Fuerzas Armadas a pesar de los aspectos negativos se explica, según lo expresado por las entrevistadas, por la permanente satisfacción personal y superación profesional, y por las posibilidades de un desarrollo de carrera en las mismas condiciones que los compañeros hombres. De esta forma, la promesa que ofrece la carrera militar de entregar reglas claras y asociar el mérito individual con el reconocimiento profesional atrae a estas mujeres, quienes consideran que de no cumplirse las obligaciones que entienden que las instituciones asumen respecto a entregar oportunidades a su personal según sus capacidades, perderían la motivación para continuar en ellas.

Adicionalmente, se percibían como protagonistas de este proceso de cambio, valorando el aporte que las mujeres militares significaban tanto para la propia institución como para las próximas generaciones de mujeres que ingresaran con posterioridad a ellas.

6. COMENTARIOS FINALES

Las Fuerzas Armadas presentan algunas características peculiares en comparación con otros ambientes laborales, las que influyen en el ejercicio del liderazgo dentro de ellas.

En primer lugar, es necesario destacar la importancia central que tiene el concepto de liderazgo y su ejercicio dentro de la cultura militar. Por ello, no es raro que todas las participantes en los talleres se perciban como líderes dentro de sus instituciones, sin importar su rango, edad o tipo de función, a diferencia de lo que puede ocurrir en otro tipo de organización donde el liderazgo se identifica con las más altas jerarquías.

En segundo lugar, las mujeres militares desarrollan su liderazgo en un contexto actual de transición de los roles de género. Dicho contexto muestra permanentes tensiones entre las visiones más tradicionales y las prácticas concretas de las mujeres en las Fuerzas Armadas, particularmente en el caso de aquellas que asumen funciones que habían sido históricamente masculinas. Ellas reinterpretan en su vida cotidiana el rol femenino, ya que en la práctica asumen un rol tradicionalmente masculino, obviamente sin dejar por ello de ser mujeres.

En tercer lugar, en el caso chileno, las exigencias para ingresar a las Fuerzas Armadas son las mismas para hombres y mujeres. Sin embargo, dada la menor cantidad de vacantes disponibles para mujeres, existe una relación mucho mayor de interesadas por cupo en comparación con los hombres. En consecuencia, en términos generales, el nivel de capacidades de las mujeres que ingresan es superior al de los hombres, produciéndose de esta forma una sobreselección femenina.

En este contexto, se detecta una cierta inconsistencia en el discurso ya que, por una parte, algunas participantes señalan que el liderazgo es uno solo, es decir, que la forma en que se ejerce depende de las características del individuo y no de la condición de hombre o mujer, y por otra, en todos los grupos se identificaron conductas típicas y características del ejercicio del liderazgo de las mujeres. Ello puede deberse a que se trata de una etapa inicial de incorporación de mujeres en igualdad de oportunidades y en roles de liderazgo, lo que dificultaría la visibilidad y elaboración de un discurso común sobre un posible estilo de liderazgo femenino, en un ambiente simbólicamente construido como masculino. De esta forma, la cultura organizacional representa un obstáculo para el reconocimiento y validación de un estilo distinto, con el mismo valor del masculino tradicional.

No obstante lo anterior y a pesar de que la mayoría de las participantes reconocía que sus modelos de liderazgo habían sido hombres, en todos los grupos de discusión las participantes identificaron ciertas habilidades y conductas como

características del ejercicio del liderazgo por las mujeres, que coinciden con el modelo de liderazgo femenino estudiado en la gestión de organizaciones. En este sentido, el aporte que realizan las mujeres militares es, por una parte, dar una mirada distinta, proponer otras soluciones, ser multifocales, creativas y flexibles y, por otra, tener mayor sensibilidad y empatía frente a los problemas que puedan enfrentar las personas en sus equipos de trabajo. En este aspecto, las participantes coinciden ampliamente con la idea de “ética del cuidado”, propuesta por Carol Gilligan como una característica de la conducta femenina.

Sin embargo, cabe señalar que la práctica e identificación de conductas femeninas por parte de las mujeres militares puede responder, al menos parcialmente, a un mandato cultural respecto a los roles de género, que tiene un enorme peso dentro de la cultura organizacional de las Fuerzas Armadas. Es común que en dichas instituciones se exprese la importancia de que las mujeres “no pierdan su feminidad”. En este sentido, las expectativas de las personas sobre cómo deben comportarse las mujeres, aun cuando estén integrándose a un ambiente tradicionalmente masculino o asumiendo funciones típicamente masculinas, pueden llevar a reproducir estereotipos de género. Dichos estereotipos explican algunas características del modelo de liderazgo femenino.

Con todo, las habilidades que se identifican como femeninas en el ejercicio del liderazgo son positivas y permiten responder a los requerimientos actuales en la gestión de organizaciones. No está claro que estas capacidades sean estrictamente femeninas, en el sentido de que no puedan ser desarrolladas por los hombres o de que todas las mujeres las posean en forma innata. Sin embargo, de acuerdo a la experiencia observada en las Fuerzas Armadas, las propias mujeres reconocen ciertas características comunes en sus prácticas cotidianas. No se ha logrado explicar en forma fehaciente las causas tras las diferencias en las conductas de hombres y mujeres, pero en el actual contexto de cambio permanente, que requiere flexibilidad, adaptación e inclusión de la diversidad para lograr mayor eficiencia, queda planteada la utilidad de potenciar los aspectos más

positivos del llamado liderazgo femenino, tanto en las mujeres como en los hombres.

BIBLIOGRAFIA

1. Contreras, D. 2004 Informe "*Participación laboral femenina en el mercado laboral chileno, Cuánto importan los factores culturales*", exposición en Comunidad Mujer, agosto 2004, disponible en <http://www.comunidadmujer.cl/cm/mujeresencifra/estudioCMUChile.ppt>
2. Dona K. 2004 "*Liderazgo Femenino. ¿Mito o realidad?*" Agenda Publica Año IV - Nº5, Diciembre 2004 / Enero 2005, Universidad de Chile. Santiago
3. Fainsod Katzenstein, M. 1998 "*Faithful and fearless*" *Moving feminist protest inside the Church and the military*. Princeton University Press.
4. Fainsod Katzenstein y Reppy Judith eds. 1999, *Beyond Zero Tolerance. Discrimination in military culture*. Rowmand and Littlefiled Publishers, Maryland.
5. Francine D' Amico ed. 1999 *Gender Camouflage. Women and the US Military*, New York University Press.
6. Gilligan, C. 1982 *In a different voice. Psychological theory and women's development*. Harvard University Press.
7. Hardy, C. 2005 *Eliterazgo. Liderazgos femeninos en Chile*. Editorial Catalonia, Santiago.
8. Helgesen, S. 1993 *La ventaja de ser mujer. Formas femeninas de liderazgo*. Editorial Vergara.
9. Heller, L. 2004 *Nuevas voces del liderazgo. Dilemas y estrategias de las mujeres que trabajan*. Editorial Nuevo Hacer. Buenos Aires.
10. Herbert, M. 1998 *Camouflage isn't only for combat. Gender, sexuality and women in the military*. New York University Press.
11. INE-SERNAM 2004 *Mujeres chilenas. Tendencias en la última década. Censos 1992-2002*. Santiago, Chile.
12. Morgan, A. y Lynch, C. 2006 *Leading from the front. No excuse leadership tactics for women*. Mac Graw- Hill.

13. Rullmann, M. y Schlegel, W. 2004 *Las mujeres piensan diferente*. Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
14. Rusin, Jo B. 2001 *Move to the Front. Military Leadership Secrets from a Woman Soldier*, Presidio Press, California.
15. Salamé, T. 2004 *Mujeres, brechas de equidad y mercado del trabajo*. Chile. Santiago: Oficina Internacional del Trabajo (Proyecto género, pobreza y empleo).
16. Tironi, E. y otros 2003 *Cuánto y cómo cambiamos los chilenos*. Balance de una década. Censos 1992-2002, publicaciones INE/ Comisión Bicentenario, Santiago.
17. Valenzuela, M.E. 2001 “*Los desafíos de las políticas económicas y laborales para reducir la desigualdad en América Latina*” en Bravo, Loreto y Rico, María Nieves Comp. (2001) *Hacia la institucionalización del enfoque de género en las políticas económico- laborales en América Latina* Informe del Seminario Regional. CEPAL. Santiago, Chile
18. Zeigler, S. L. y Gunderson, G. 2005 *Moving Beyond G.I. Jane. Women and the U.S. Military*. University Press of America. Maryland.

Capítulo VI: Los Liderazgos Colectivos para el ejercicio de la democracia en las organizaciones de mujeres

Carolina Vergara Contador*

RESUMEN

Este artículo analiza el liderazgo en una organización de mujeres con presencia nacional en el Ecuador, desde la experiencia de una de sus integrantes. La organización en mención logró tener incidencia y presencia nacional, incluso sus tesis fueron acogidas en la Reforma a la Constitución Política que se realizó en el año 1998.

El fortalecimiento de los núcleos provinciales y en algunos casos cantonales (infraestructura), hacía pensar que existía una visión clara y un lenguaje común, se asumía que existían acuerdos sobre el carácter feminista de la organización. Sin embargo, el tiempo fue mostrando que muchas integrantes no tenían claridad sobre el significado del feminismo.

Luego del proceso electoral del año 2001 se eligieron coordinadoras nacionales y regionales, muchas con intereses de protagonismo personal y prácticas diferentes a las que se intentaba institucionalizar (liderazgos democráticos y colectivos, ejercicio del poder compartido), el resultado fue que la organización retrocedió y militantes claves se retiraron, lo que produjo una crisis que hasta la actualidad no ha podido ser superada.

La conclusión fue que desaprender prácticas lleva tiempo y esfuerzo cuando se quiere construir algo diferente. Para ello se requieren mujeres identificadas con el proyecto político, que ocupen los puestos clave y sean la vanguardia de la organización, sin romper con la posibilidad de fortalecer nuevos liderazgos

* Ecuador

democráticos. Esto requiere un fortalecimiento institucional que entregue conocimientos y herramientas a las mujeres y que les permita apropiarse de la propuesta sin aceptar el ascenso de personas que solo buscan espacios de poder para escalar posiciones.

Palabras claves: *Liderazgos democráticos, organización, prácticas institucionales*

INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo de este trabajo la autora escogió la experiencia de una organización nacional de la cual formó parte desde su creación hasta hace poco tiempo. El análisis que presenta parte de su experiencia como militante y representante provincial, luego como coordinadora regional y de sus percepciones sobre los hechos que se dieron al interior de la organización.

La Organización tuvo una presencia muy importante en las reformas de la Constitución de 1998 y su incidencia en temas de género en diferentes instancias fortaleció al movimiento de mujeres. Por primera vez, las mujeres, tanto a nivel local como nacional y de manera organizada, estaban permanentemente en los medios de comunicación cuestionando la marginación y las inequidades de las que eran objeto y haciendo propuestas para lograr una sociedad más equitativa.

El presente trabajo trata de explicar lo que sucedió con la organización cuando en un momento de crecimiento y de fortalecimiento institucional, se produjo un cambio de la dirigencia en el año 2001 y con el un giro de su accionar, muy distanciado del proyecto político que fue elaborado de manera participativa con las representantes provinciales, regionales y nacionales.

Con la nueva dirigencia, los objetivos, valores y sueños que fueron plasmados en el proyecto político nunca se dieron en la práctica. Los cambios debilitaron a la organización y provocaron el alejamiento de algunas provincias que se habían

fortalecido y que tenían autonomía frente a la dirección nacional. Esto dio como resultado una crisis de la organización con su consiguiente ausencia de propuestas y de proyectos, que contribuyeron a la pérdida de su rol de referente político del movimiento de mujeres a nivel nacional, principalmente frente al Estado y sus instituciones. En la actualidad, la organización todavía existe, pero ha perdido su capacidad propositiva y de liderazgo como organización de mujeres con alcance nacional.

La presencia nacional, los nuevos estilos de liderazgos y las viejas prácticas

La Organización se creó en 1995 como una necesidad de las mujeres por tener un espacio político de articulación y de confluencia con alcance nacional que les permitiera obtener una mayor fuerza no solo en el ámbito de la capital o de las ciudades más grandes del país, sino también llegar a las provincias más alejadas. Se trataba de que fuera un espacio lo más amplio posible y con capacidad de incidencia local y nacional, que coordine acciones recogiendo las necesidades e intereses de la diversidad de mujeres y elabore propuestas en los diferentes ámbitos para disminuir las brechas de desigualdad y construir una sociedad más equitativa. En esta etapa inicial, las fundadoras de la organización fueron en su mayoría mujeres urbanas intelectuales de clase media, pertenecientes algunas a partidos políticos, y militantes en organizaciones de mujeres.

El Primer Congreso Nacional se realizó en febrero de 1996. Allí se elaboró una agenda política, a través de un documento que recogió las propuestas y demandas de las mujeres de todas las provincias. En su Segundo Congreso Nacional, y como producto de su crecimiento organizativo, por primera vez se nombran representantes regionales (Norte, Centro y Sur del país), además de las representantes nacionales, con la finalidad de descentralizar y democratizar el poder y de expresar la diversidad existente en el movimiento. Es aquí donde se empieza hablar de los liderazgos colectivos en el sentido de que se visibilicen y reconozcan por parte de las propias mujeres la existencia de otras mujeres líderes

de diferentes lugares del país, con formas de vida distintas, con otras realidades. Esto enriquecía al movimiento en su conjunto, pues ellas aportaban con su experiencia, conocimientos y pasión para construir una organización diferente.

Formaban parte de la organización varias organizaciones no gubernamentales, mujeres de partidos políticos, organizaciones de mujeres y mujeres a título personal. Se empezaba a definir como una organización política, que reconoce la diversidad, promueve el ejercicio pleno de la ciudadanía de las mujeres y su acceso al poder para construir una sociedad con equidad de género.

Los ejes de trabajo en los que se centró fueron:

- Promoción de la participación política de las mujeres
- Formación de mujeres líderes
- Incidencia para incorporar el enfoque de género en las políticas públicas y asuntos de interés nacional
- Fortalecimiento del movimiento de mujeres y desarrollo institucional en el ámbito nacional
- Reformas legales para promover la equidad de género y la igualdad de oportunidades
- Violencia y derechos humanos
- Pobreza y empleo
- Lucha contra la corrupción
- Relaciones con todos los sectores sociales y políticos del país

La mayor parte de quienes en ese entonces eran dirigentes estaban convencidas de que era necesario la promoción de liderazgos colectivos y democráticos, que se reflejara en una forma de hacer política distinta, sin clientelismos y marcando distancia con los liderazgos masculinos, esto es aquellos liderazgos patriarcales y machistas. Estos objetivos exigían una continua revisión, reflexión y análisis crítico de sus prácticas para poder marcar la diferencia, lo cual no era fácil.

Había muchos retos en los que la organización se veía obligada a intervenir, por lo que se requerían grandes esfuerzos para poder incidir en varios niveles y en diferentes temas. Esto exigía especialización y tiempo. Existían equipos de mujeres con experiencia y conocimiento que aportaron enormemente al proceso porque creían en lo que se hacía; uno de sus logros fue la formulación de una ética feminista que orientaba a las mujeres sobre lo que se esperaba del ejercicio de un poder político diferente.

Las propuestas innovadoras, el trabajo conjunto, la capacidad de gestión, la presencia en los medios de comunicación, los logros alcanzados en poco tiempo, eran factores que hacían que muchas mujeres se sintieran motivadas a participar.

Las representantes regionales, al igual que las nacionales, debían estar un período de tiempo en la Coordinación Nacional de manera rotativa, lo que significaba un reto muy grande especialmente para las mujeres que eran de provincias. Esto les permitía incrementar sus conocimientos y experimentar aprendizajes muy ricos en lo que tiene que ver con manejar herramientas de planificación y comunicación, en la toma de decisiones y, principalmente, la presencia y su relacionamiento con otras mujeres, de las provincias más alejadas, en el centro político del país. En resumen, se intentaba ejercer liderazgos más democráticos y que la organización fuera un espacio de propuestas y de decisiones compartidas.

Cuando se dan las elecciones para elegir a las dirigentes en el año 2001, quienes alcanzan la mayoría de los votos son las candidatas que, por sus prácticas, estaban más alejadas de los principios y de los valores que guiaban a la organización. ¿Qué sucedió? ¿Por qué las mujeres de provincia se sentían representadas por este tipo de lideresas? ¿Por qué quienes estaban en la dirigencia dejaron que esto ocurriera?

Básicamente ocurrió que no hubo un diagnóstico real de la situación, el fortalecimiento institucional que existía no era suficiente, las bases tampoco tenían la madurez suficiente y no se habían dado los cambios necesarios que permitieran un discernimiento de con quienes se podía caminar para fortalecer la organización y provocar los cambios para el ejercicio de derechos en una sociedad machista.

Según Pastuso, “los cambios tienen su tiempo para ser implementados” y esto es algo muy cierto. En este caso, se requería un cambio profundo para lograr la organización imaginada, lo cual significaba mucho más tiempo para tener lideresas fortalecidas y con conciencia de género. Pretender cambiar las formas de pensar y de ver el mundo es una tarea compleja, y más cuando hablamos de las organizaciones de mujeres, porque tiene que ver con su identidad y la forma como han aprendido a comportarse. En un espacio de mujeres surgen inevitablemente las rivalidades y una forma de ejercer el poder masculino, de subordinación, autoritario y discriminatorio. Esto se manifestaba en las dificultades al relacionarse en una estructura que pretendía ser horizontal, pues no había la típica figura de la presidenta, vicepresidenta, etcétera, sino existía una estructura a nivel nacional que integraba a las representantes regionales con las nacionales, donde todas debían tener el mismo peso a la hora de decidir. Esto significaba también mayor participación y logro de consensos, para lo cual todavía no existían las suficientes habilidades y herramientas. A nivel provincial, también existían coordinadoras que debían participar de manera rotativa en la dirección.

Las realidades de las provincias eran diferentes y así también los procesos. La región que logró un mayor fortalecimiento y empoderamiento fue la Región Sur. Esto, en vez de provocar una sinergia que promoviera el fortalecimiento de las otras provincias, se constituyó en un recordatorio y un ejemplo que les ponía de manifiesto al resto su debilidad para gestionar y lograr las metas, lo que generó un malestar general que se evidenció en el rechazo a las propuestas que presentaba la región y que luego fueron utilizadas y capitalizadas hábilmente por quienes no estaban interesadas en los cambios pero sí en continuar o ser parte de la nueva

dirigencia. Se hizo toda una campaña para que no se votara por mujeres con liderazgos diferentes, coherentes con la misión, visión y valores de la organización, que promovían la participación, la descentralización de las decisiones y los proyectos, el compartir el poder y liderazgos colectivos.

Parece ser que cuesta mucho menos esfuerzo continuar con las viejas prácticas que transformar la forma de ver el mundo. El cambio produce muchos conflictos y contradicciones a nivel personal y para las cuales la mayoría de las veces no siempre se hallan respuestas que permitan continuar por el camino trazado. Esto es algo que no se detectó a tiempo o no se le dio la importancia debida. El resultado fue que muchas mujeres decidieron alejarse, otras siguieron pero sin cambiar y muy pocas asumieron el reto. No existió un acompañamiento a este proceso que es muy difícil y requiere mucho apoyo.

Quienes estaban en la dirigencia, y muchas militantes que se sentían más identificadas con la organización, pensaban ingenuamente que existía la madurez suficiente para que las mujeres tomaran conciencia de lo que convenía a la organización y por otro lado creyeron que no debían intervenir, no era ético. Con el tiempo, comprendieron que cometieron un error. Volviendo a Pastuso: “antes de la ruptura con el viejo sistema de trabajo hay que preparar a la organización”. Aquí, el lugar del viejo sistema de trabajo lo ocupan las prácticas machistas. No se preparó suficientemente a la organización, tampoco estuvieron claras las reglas de juego. Fueron tan pluralistas que no impidieron que estuvieran en la dirigencia quienes no se identificaban con el proyecto político y luego la organización fue hipotecada a partidos políticos (justamente los más patriarcales) y subordinadas sus propuestas a los intereses personales.

Otra de las cosas que influyó es que no se manejaba el mismo lenguaje: ¿Qué era lo que se quería decir con género? ¿Cómo se producían en la práctica los cambios que nos hacían distintas, más incluyentes? ¿Cómo se expresaba esto en nuestras relaciones cotidianas? ¿Qué significaba que respetábamos la opción

sexual de hombres y mujeres, algo que en algún momento provocó rupturas porque no se aceptaba que al interior de la organización existieran lesbianas? Es decir, el discurso era uno y la practica otra. Y es que temas como el de los derechos sexuales y reproductivos suscitaban el interés pero estaban en contradicción con la moral religiosa de las mujeres y revelaban su absoluto desconocimiento porque no existían espacios para su debate. Ocurría muy a menudo que las mujeres hacían suyo un determinado discurso, pero cuando este era puesto en cuestión, se sentían inseguras y a veces contrarias a lo que se había decidido.

A nivel de la dirigencia nacional, con la mayor parte de sus integrantes se lograron crear espacios de análisis crítico de su accionar. No ocurría lo mismo a nivel de las provincias, en donde en muchas de ellas surgían conflictos, pues existían formas muy arraigadas de un tipo de liderazgo autoritario e impositivo. Esto trajo como consecuencia la dependencia de las provincias a la dirección nacional y de las militantes hacia las dirigentes provinciales. Al no compartir el poder y las decisiones que se tomaban al interior de la organización, se mantenía (con raras excepciones) una concentración del poder y el protagonismo de una persona, sin delegar responsabilidades. Así se frenó el proceso de empoderar a las mujeres y de formar nuevos liderazgos. También hay que destacar que esta era una tarea difícil porque requería recursos humanos y económicos y no siempre se contaba con estos últimos. Las mujeres daban su tiempo y esfuerzos en la gran mayoría de las veces sin ningún tipo de retribución económica.

También existe otra realidad y es que todavía las mujeres están alejadas del poder y, cuando lo ejercen, no saben cómo actuar. Existen mujeres deseosas de ser diferentes, pero a la vez se enfrentan con estructuras y formas de ejercer el poder que están muy arraigadas, es una lucha continua por ser coherentes, esto las desgasta, y les hace cuestionarse si todo el esfuerzo vale la pena. Se requiere de mucha valentía, perseverancia y sobre todo de un continuo cambio de estrategias para resistir y hacer realidad una forma distinta de liderazgo.

Examinando la situación, hizo falta trabajar en la vigilancia permanente para garantizar que se concrete la dirección común⁴⁸. Los objetivos con los que se identificaban algunas no habían sido asumidos por todas, lo cual quiere decir que faltó trabajar de manera conjunta en estos aspectos antes de entregar la organización a otras mujeres que no estaban preparadas para liderarla y, lo que es peor, en las que primaban los intereses personales.

Conclusiones

A partir de esta dura experiencia, se pueden sacar las siguientes conclusiones:

- El desaprender las prácticas y formas de pensar de la cultura machista toma tiempo. Siendo las mujeres, al igual que la educación, la iglesia y los medios de comunicación, las reproductoras de esta cultura, debemos darnos el tiempo necesario para ponernos los lentes de género y saber de lo que estamos hablando cuando mencionamos esta palabra en nuestros discursos y no asumir que todas estamos entendiendo lo mismo. Esto significa poder identificar la discriminación y las condiciones de desventaja en las que vivimos. También se requiere que tengamos en claro cómo se materializa el discurso en la práctica, pues es con el ejemplo que se logran los cambios.
- El liderazgo requiere de perseverancia, paciencia y de una visión amplia, descartando el pensamiento hegemónico, que limita y no toma en cuenta otras formas de pensar que pueden enriquecer la organización, sin que esto signifique alejarnos de nuestros principios. Nos pusimos plazos muy cortos y no identificamos las amenazas a

⁴⁸ PROGEO. *Cómo pensar y hacer las organizaciones*. [Consulta: 25 de julio 2006]. <<http://www.wim-network.org/progeo/site/home.asp>>

tiempo, no existían las condiciones que nos dieran la seguridad de que se iba a continuar caminando sobre la ruta que habíamos trazado todas.

- Es necesario contar con lideresas que estén plenamente identificadas con los valores y el proyecto político de la organización, para así evitar el ascenso de personas que sobreponen sus intereses personales a los intereses colectivos. Quienes no se identifican con estos planteamientos no pueden estar en la conducción de la organización, pues no comparten ni entienden su filosofía. Se requiere gente comprometida y que se involucre para lograr el cambio.
- Se requiere de una reflexión profunda de lo que ha significado el ejercicio del poder para las mujeres. Los pocos espacios que tienen en una sociedad patriarcal hace que se tengan prácticas iguales a las que se trata de cambiar. Entender esto y buscar otras formas de poder en las que se construyan relaciones diferentes es un reto muy grande y no existe receta para hacerlo.
- Las mujeres que forman parte de los partidos políticos y que no tienen una visión de género son presa fácil de los políticos que buscan utilizar a las organizaciones para sus fines electorales. La participación de ellas debe darse en un marco respeto y de encuentro de sus intereses y los de la organización, de lo contrario la organización termina respondiendo a los intereses partidarios, en los cuales los intereses de las mujeres no cuentan.
- La construcción de una organización diferente requiere de tiempo, esfuerzo permanente y recursos económicos que posibiliten estos procesos. Significa vivir nuevos aprendizajes y desaprender otros. Quizás esto sea lo más difícil, pero una vez que se logra institucionalizar ciertas prácticas que contribuyen a la formación de liderazgos colectivos, incluyentes, con formas de ejercer el poder que no signifique dominación, y donde todas seamos respetadas

como seres humanos, estaremos trabajando por una sociedad que sea más equitativa y democrática.

BIBLIOGRAFIA

ALTSCHUL, Carlos. *Intervenir, transformar.* <http://www.wim-network.org/progeo/site/home.asp>

HELLER, Lidia. *Nuevas voces del liderazgo. Dilemas y estrategias de las mujeres que trabajan.* <http://www.wim-network.org/progeo/site/home.asp>

PANTUSO, Salvador. *El pensamiento persuasivo.* <http://www.wim-network.org/progeo/site/home.asp>

PROGEO. *Cómo pensar y hacer las organizaciones.* <http://www.wim-network.org/progeo/site/home.asp>

Capítulo VII: Las mujeres en la gestión municipal: Lecciones de un proceso

Martha Lanza Meneses*

RESUMEN

Este artículo pretende recuperar la experiencia implementada en el marco del proyecto Desarrollo Democrático y Participación Ciudadana, DDPC3, durante mas de tres años, en 15 municipios rurales de Bolivia.

La sistematización de la experiencia permitió constatar que uno de los productos mas importantes fue la consolidación de un ***Modelo para la construcción de políticas y presupuestos municipales para la equidad de genero***, modelo cuyo núcleo central es la capacitación y asistencia técnica a concejales y lideres de base bajo un enfoque de derechos y empoderamiento orientados a la apropiación de los instrumentos de gestión municipal, para identificar y gestionar sus necesidades y demandas y convertirse en actoras de la gestión municipal.

La vivencia de este proceso⁴⁹, tanto desde la gerencia del proyecto mismo, como desde la gestión municipal en su día a día, nos permite señalar que la gestión municipal con enfoque de género no es otra cosa que la combinación de dos aspectos fundamentales: conocer las reglas del juego (normas, leyes, procedimientos) e identificar ventanas de oportunidad que permitan no solo la mayor participación de las mujeres, sino la consideración de sus necesidades y demandas (construcción de políticas).

Palabras clave: *Empoderamiento, gestión municipal, equidad de género. capacitación de líderes comunales y vecinales*

* Colectivo Cabildeo. Bolivia

⁴⁹ La autora de este artículo ocupó el cargo de Directora Adjunta en Asuntos de Genero del proyecto DDPC3.

INTRODUCCION

En la experiencia boliviana, la presencia de las mujeres en la gestión municipal ha sido un proceso muy lento, muchas veces doloroso e impregnado de desafíos de distinto orden, desde la necesidad de fortalecer la autoestima de las mujeres para enfrentar un mundo dominado por varones, hasta la necesidad de manejar instrumentos normativos y de gestión, complejos y desconocidos. El derecho de piso que han tenido que pagar las mujeres para acortar las distancias con la experiencia acumulada por los varones en el ámbito público o la valoración y reconocimiento de sus aportes, entre otros, ha tenido un costo social muy alto.

Hoy, después de más de 10 años de un proceso de democratización del espacio municipal, las mujeres apenas constituyen el 20 % del total de concejales municipales y la participación de mujeres y organizaciones de base es todavía más incipiente. Sin embargo, allí están: las que llegaron y se quedaron muestran que es posible avanzar en este terreno.

1. CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA

La aprobación de la ley de participación popular en 1994 inicia en Bolivia un proceso de democratización del espacio municipal. Los municipios son declarados entidades autónomas y se define la transferencia de fondos en función de la población y los niveles de pobreza. Junto a ello, se crean instancias y mecanismos de participación de la sociedad civil en la gestión municipal a través de la organizaciones territoriales de base (OTB), y del Ciclo de Planificación Municipal Participativa, y el control social a través de Comités de Vigilancia .

En este contexto, el proyecto Desarrollo Democrático Participación Ciudadana 3 (DDPC3) se constituyó en una entidad de apoyo al fortalecimiento institucional de los municipios, promoviendo una gestión municipal participativa, eficiente, transparente, equitativa y democrática. Las áreas priorizadas fueron: Gobernabilidad, Finanzas, Servicios y Proyectos, y Desarrollo Económico Local.

Estas áreas debían ser transversalizadas con el enfoque de género e indígenas, convirtiéndose estos en los ejes fundamentales del proyecto.

El desafío de transversalizar efectivamente el enfoque de género obligó a la identificación del estado de situación de las mujeres y la equidad de género en los municipios, y a la definición de referentes conceptuales que permitieran una acción pertinente y adecuada al contexto municipal. Todo ello se plasmó en una estrategia de género⁵⁰ en torno a la cual se desarrolló la experiencia.

La estrategia de género centró su enfoque en tres aspectos fundamentales: los desafíos de los nuevos gobiernos municipales, el enfoque de género en la gestión municipal y las bases para transversalizar y construir políticas para la equidad de Género.

En relación a los gobiernos municipales, se identificaron algunos desafíos: el de avanzar en la legitimidad de su autoridad, en base al desarrollo de capacidades de inclusión social, de redistribución equitativa de los beneficios y productos del desarrollo; el de desarrollar capacidades de innovación y generación de consensos y, finalmente, la necesidad de mejorar los atributos políticos e institucionales de liderazgo. Desde esa perspectiva, la construcción de igualdad de oportunidades para mujeres y varones se convertía en una condición para la sostenibilidad y la integralidad del desarrollo local⁵¹.

Asimismo, se partió de la premisa de que la desigualdad entre hombres y mujeres es un fenómeno de múltiples dimensiones que se manifiesta en todos los ámbitos de la vida cotidiana -en lo económico, en lo político, en lo social y en lo cultural- y que afecta a toda la sociedad, por lo que superar las brechas de género es responsabilidad de todas las autoridades y los actores sociales, no solamente de las mujeres.

⁵⁰ La estrategia de género denominada “Políticas Municipales y Equidad de Género: desafíos y propuestas” puede ser bajada de la Página web de la Red Lawoman: www.wim-network.org

⁵¹ Idem .

En este sentido, implementar políticas municipales para la equidad de género requería considerar: i) la *voluntad política* de la máxima autoridad municipal, alcalde/alcaldesa; ii) la existencia y *participación activa de organizaciones de mujeres* que sustenten las políticas; iii) *la participación activa de la población en general*, en los procesos de planificación y control social; y iv) la participación de concejales/as, técnicos/as y funcionarios/as sensibles a la equidad de género en los procesos de aprobación y operativización de las políticas municipales.

La articulación/interacción de estos cuatro factores constituye el eje del proceso de construcción e implementación de políticas municipales integrales, sostenibles e innovadoras. El siguiente gráfico muestra este postulado.

Grafico 1

Bases para la construcción de políticas municipales para la equidad de género



Desde esta perspectiva, la responsabilidad social de las autoridades municipales cobra una nueva dimensión: la promoción de la equidad de género y la mejora de las condiciones de vida de la población como finalidad de la gestión municipal. Esto plantea que alcaldes y alcaldesas, concejales y concejalas, se conviertan en líderes de la promoción de la equidad de género y de una gestión transparente y equitativa.

Este enfoque se constituyó en el marco para la definición de los objetivos, componentes y acciones que han guiado la implementación de la estrategia de género. Así, el objetivo general de la estrategia de género ha sido: *“Contribuir al diseño e implementación de políticas municipales para la equidad de género promoviendo la participación equitativa de hombres y mujeres en la toma de decisiones en el ámbito político, social y económico”*.

Se consideraron cuatro componentes en torno a los cuales se desarrolló el conjunto de actividades. Por razones de espacio y pertinencia, aquí desarrollaremos sólo dos de los componentes: 1) Participación política y 2) Participación en los procesos de planificación participativa.

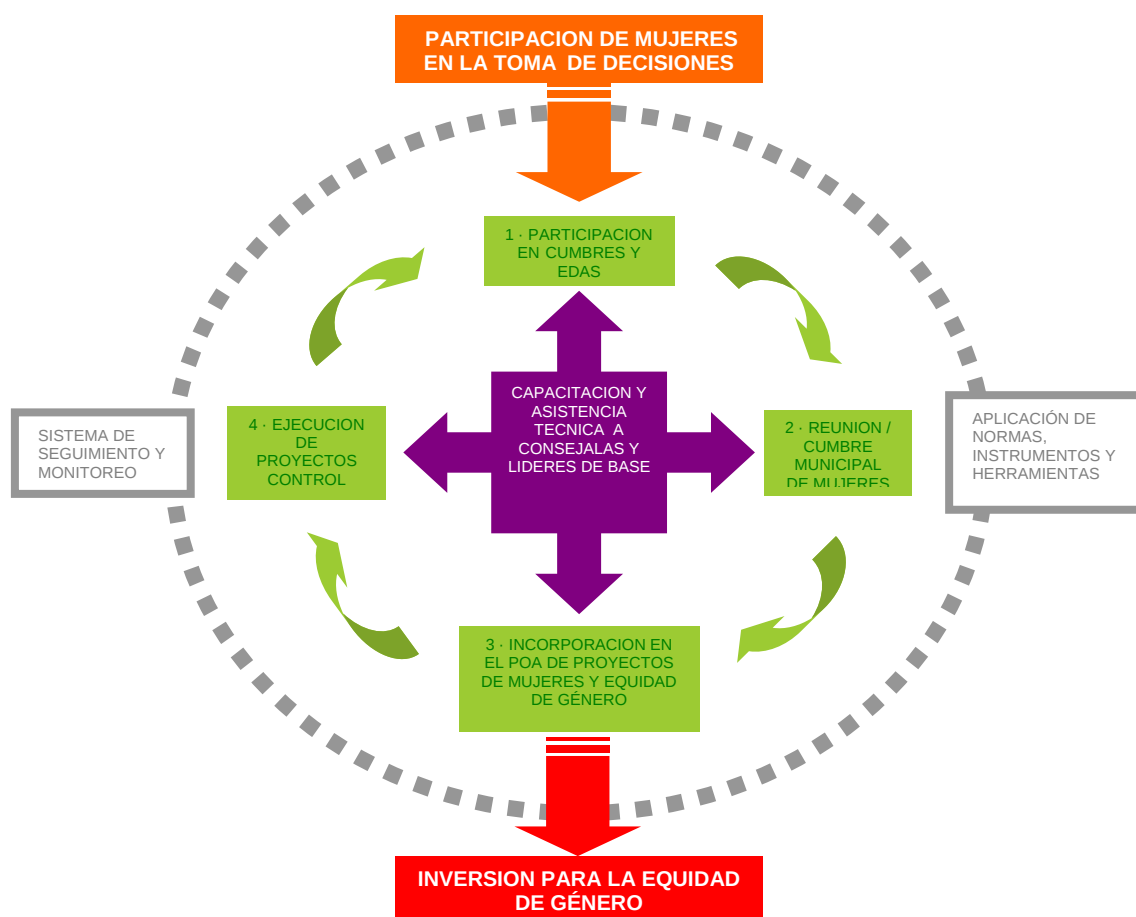
Ahora bien, al plantearse el desafío de incrementar la participación de las mujeres en la toma de decisiones en la gestión municipal, necesariamente debía considerarse el marco normativo existente y las atribuciones y funciones definidas en relación a los gobiernos municipales. Desde esta perspectiva, se consideró que la participación de la población en general, y de las mujeres en particular, en la gestión municipal, debía darse de manera efectiva en el *Ciclo de Planificación Municipal Participativa*⁵², en la medida en que *Cumbres* y *EDA's* permiten el encuentro entre autoridades municipales y sociedad civil.

Desde esta perspectiva, el modelo que se propuso se centró en: i) Promover la participación de las mujeres en los eventos del Ciclo (Cumbres y EDA's), ii) instalar una **Reunión Municipal de Mujeres** en la que puedan definir sus demandas velando porque estas sean de calidad; iii) capacitar a concejalas y líderes de base; y iv) desarrollar instrumentos y mecanismos que faciliten este proceso. Con todo ello, se buscaba incidir en la voluntad política del gobierno municipal para incrementar la inversión municipal para la equidad de género. El siguiente gráfico muestra esta visión.

⁵² Ver descripción más detallada del Ciclo, Cumbres y EDAs, en el Anexo 1.

Grafico 2

Modelo para la construcción de políticas y presupuestos municipales para la equidad de género



Al mismo tiempo, se plantearon indicadores específicos⁵³ para el seguimiento y medición de resultados en el marco del *Indice de Desarrollo Municipal*, instrumento desarrollado con el objetivo de evaluar la situación de un municipio en un momento determinado y que permitía, además, precisar las necesidades de asistencia técnica.

II. LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LA TOMA DE DECISIONES

⁵³ Los indicadores elaborados y aplicados fueron:

Indicador 1: Porcentaje de mujeres que participan en el ciclo/ el total de participantes;

Indicador 2: Porcentaje de Inversión municipal en equidad de género/el total de la inversión municipal ,

En este punto, se intenta recuperar la riqueza de la experiencia en términos de proceso y resultados alcanzados. Con fines didácticos presentamos, por un lado, la experiencia desarrollada en relación a la promoción de la participación política, que tiene que ver con el rol de las concejales en la gestión municipal y, por otro, la experiencia desarrollada en relación a la participación de las mujeres en la toma de decisiones municipales, relacionado al rol de las líderes, mujeres de base y organizaciones de mujeres. En la realidad, ambos procesos se dieron de manera estrechamente articulada.

2.1. Las mujeres concejales en el ejercicio de la gestión municipal

Las y los concejales municipales tienen una posición estratégica en la gestión municipal en la medida en que su rol fundamental es la fiscalización y aprobación de las políticas y la gestión municipal en su conjunto.

En este marco, se desarrollaron acciones a nivel nacional, a través del apoyo y fortalecimiento de la Asociación de Concejales de Bolivia (ACOBOL), y a nivel municipal a través de la asistencia técnica directa y capacitación a las concejales para fortalecerlas en su rol político en la gestión municipal, en su capacidad de manejo de la gestión municipal y la consideración de la equidad de género.

2.1.1. A nivel nacional

El proceso de fortalecimiento de la ACOBOL se inicia en un contexto en que las elecciones municipales de 2004 prometían mejores posibilidades de participación de las mujeres con la aprobación de la paridad y alternancia en la ley de agrupaciones ciudadanas y pueblos

La experiencia de ACOBOL

En agosto de 2004, la Asociación de Concejales de Bolivia (ACOBOL) comenzó a ejecutar su proyecto “Mujeres al Poder Local” en todas sus fases. Esta sucesión de actividades proporcionó a la ACOBOL los insumos suficientes acerca de la realidad y del desempeño específico de las funciones de alcaldesas y concejales de Bolivia (gestión 2005-2009). Una evaluación inicial sobre los avances y necesidades en la capacitación muestra un limitado conocimiento municipal de concejales y alcaldesas, lo que se interpreta como fallas de desempeño que experimentan en forma personal cada una de las mujeres protagonistas de la construcción municipal en Bolivia.

Este proceso de reconocimiento/confirmación refleja una vez más la necesidad de continuar y aumentar el apoyo a la gestión local de las mujeres concejales.

Transcurrido el primer año de gestión de las alcaldesas y concejales en la función municipal, se hacen notorias las deficiencias en el nivel de instrucción, elevada dificultad y confusión en el manejo de la normativa, desconocimiento de los sistemas instrumentales, desconocimiento de las finanzas municipales, manejo de recurso y, elaboración de POA's.

Jackeline Rocabado. Presidenta de ACOBOL

indígenas⁵⁴. Sin embargo, también era evidente que muchas de las mujeres candidatas, sino la mayoría, no manejaban la normativa municipal, no tenían experiencia en este campo. Por tanto, se planteó la necesidad de desarrollar un proceso de capacitación que permitiera que las mujeres ingresaran al campo de la representación pública en mejores condiciones para enfrentar un espacio en que la lógica masculina domina el ejercicio del poder. Así surgió el proyecto “Mujeres al Poder Local” implementado entre septiembre de 2004 y octubre de 2005 por la ACOBOL y sus asociaciones departamentales. A través de este proyecto se logró capacitar a más de 1.200 mujeres candidatas y electas en todo el país.

La experiencia de la ACOBOL muestra que todavía hay mucho camino que recorrer en este esfuerzo por incrementar la participación cualificada de las mujeres en el campo político. Al mismo tiempo, uno de los temas a enfrentar fue, y sigue siendo, el del acoso y violencia política. En efecto, muchas mujeres, una vez elegidas, fueron obligadas a renunciar, sometidas a un boicot permanente, presionadas para firmar documentos en contra de su voluntad, etcétera. Todo ello mostró la necesidad de contar con un instrumento legal que proteja los derechos políticos de las mujeres, por lo que se elaboró el “Proyecto de la Ley contra el Acoso y Violencia Política en razón de género”, en colaboración con distintas instituciones.⁵⁵

Esta realidad vivida por las mujeres al acceder a los cargos de representación pública, normalmente no es un tema de agenda pública, por lo que se desarrollaron actividades departamentales de consulta a las concejales, campañas

⁵⁴ En Bolivia, se generó un proceso de cuestionamiento a la hegemonía que ejercían los partidos políticos tradicionales como única forma de participación en las elecciones nacionales y municipales. De esta manera, se promovió la ley de agrupaciones ciudadanas y pueblos indígenas, que permitió ampliar las oportunidades APRA que este tipo de instancias lleven sus propios candidatos/as, esto también abrió mayores posibilidades para la participación de las mujeres, para asegurar lo cual, se logró incluir artículos referidos a la paridad y alternancia en la mencionada Ley.

⁵⁵ Defensor del Pueblo, el Viceministerio de la Mujer, la ACOBOL, el DDPC3/USAID, el Foro Político de Mujeres, AMUPEI y la Coordinadora de la Mujer, lo que dio lugar a la conformación del *Comité Impulsor de los derechos políticos de las Mujeres*, cuya labor continúa en el proceso de tratamiento y aprobación de la Ley en el parlamento boliviano.

de difusión y un seminario internacional⁵⁶ que permitió posicionar el tema en la agenda política y la firma de compromisos por parte de los entonces candidatos a la presidencia de la República.

2.2.2. A nivel Municipal

El perfil de las concejales: ¿Quiénes son y cómo llegan al ejercicio de este cargo?

Es evidente que el proceso de democratización del espacio municipal permitió un incremento paulatino en la participación de mujeres: mientras en 1997 (tres años después de promulgada la ley de participación popular) el porcentaje de mujeres apenas alcanzó el 8%, en 2005 se logró incrementar la participación al 19%.

Autoridades municipales por departamento y sexo (1996-2000-2005)

DEPARTAMENTO	1997	2000	2005
CHUQUISACA	7,5	10,1	13.0
LA PAZ	4,9	13,0	15.0
COCHABAMBA	6,4	12,3	17.0
ORURO	5,7	12,8	23.0
POTOSÍ	6,6	11,7	21.0
TARIJA	13,1	21,5	23.0
SANTA CRUZ	14,0	18,5	19.0
BENI	11,7	29,0	33.0
PANDO	7,8	23,1	21.0
TOTALES	7,9	15,1	19.0

Fuente: Elaboración propia en base a: Min.DSyP . La mujer en la gestión municipal 2002 y ACOBOL.

En general, el perfil ⁵⁷de las que llegaron es el siguiente:

⁵⁶ Ver: *Memoria Seminario Internacional por los derechos políticos de las mujeres, sin discriminación ni violencia*, realizado en septiembre de 2005 en La Paz, Bolivia, es decir unos meses antes de las elecciones nacionales realizadas en diciembre del 2005.

- ✚ Las concejales entran al campo de la representación pública en desventaja. Más del 90% eran concejales que ejercían por primera vez un cargo de representación pública municipal, por tanto, no tenían experiencia en el manejo de la gestión local.
- ✚ Las mujeres no son parte de los pactos para conformar listas. Más bien, en muchos casos fueron invitadas y aceptan sin saber muy bien las dimensiones del desafío que estaban asumiendo.
- ✚ Muchas de ellas fueron invitadas por los partidos políticos o son parte de ellos, pero sin experiencia ni autonomía.
- ✚ Muchas otras provienen del campo sindical, son sus organizaciones matrices las que las promueven. Es decir que cuentan con un contexto más favorable en la medida en que vienen de una historia de participación en espacios de toma de decisión, aunque no de gestión pública.
- ✚ Muchas de las concejales, tienen un bajo nivel de instrucción y a ello se suma, en el caso de las concejales indígenas, las dificultades en el manejo de la lecto-escritura y el dominio de la lengua castellana.

Estas consideraciones sobre su perfil mostraron la necesidad de desarrollar un conjunto de acciones para generar un contexto más favorable y/o “amigable” para las concejales y explotar las oportunidades que brinda la normativa existente en el marco de sus competencias. Con este objetivo, se sensibilizó a los miembros de los concejos municipales a través de reuniones periódicas, se estableció un relacionamiento más permanente con las autoridades municipales. Se capacitó a las concejales a través de diferentes modalidades como eventos locales, regionales y nacionales y, fundamentalmente, la implementación del proyecto Mujeres al Poder Local. Finalmente, la asistencia técnica se centró en el proceso de aprobación del Reglamento Interno del Concejo Municipal⁵⁸.

En este proceso se constató que no era suficiente contar con el reglamento interno y la incorporación de género en las comisiones existentes -generalmente de

⁵⁷ Esta información se base en la boletas aplicadas y sistematizadas por ACOBOL en los talleres de capacitación a concejales en el marco del Proyecto Mujeres Al Poder Local.

⁵⁸ Documento producido por el DDPC3 y transversalizado con enfoque de género.

Desarrollo humano, Desarrollo económico y otros-, instancias que no respondían a la necesidad de visibilizar las inequidades y definir políticas y acciones para la equidad de género, como parte de las responsabilidades de los gobiernos municipales. Esta constatación dio lugar a la necesidad de impulsar la creación de **Comisiones de Género**, proceso que no fue fácil y que requirió nuevamente diversas acciones de sensibilización y concertación desarrolladas por las mismas concejales.

Como resultado, se observa que en los gobiernos municipales donde se creó la Comisión de Género, se dieron las siguientes condiciones:

- ✚ las concejales fueron nombradas por sus organizaciones matrices, indígenas,
- ✚ las concejales han tenido experiencia previa reconocida de trabajo con las bases, es decir que son líderes naturales,
- ✚ se logró un buen nivel de relacionamiento con las organizaciones de mujeres, sindicales y de indígenas, lo cual permitió articular las acciones de apoyo a las concejales, con otros actores.

La “Comisión de Género” se constituyó en una instancia orgánica de trabajo, coordinación y consulta del Concejo Municipal, en temas referidos a la equidad entre varones y mujeres. Fue liderada e integrada por los/las concejales sensibles e interesadas en impulsar acciones y políticas que tiendan a superar las brechas de género en el municipio. La creación de estas comisiones fue aprobada a través de Resoluciones del Concejo Municipal.

Las concejales encontraron un espacio específico para plantear políticas y acciones, e impulsar tanto la participación de las mujeres de base, como la inversión municipal para la equidad de género. La posibilidad de contar con estos espacios, además, se convirtió en una oportunidad para que las mujeres indígenas se consoliden en el ejercicio de su cargo.

2.2. La participación de las mujeres en la planificación municipal participativa

Según la ley de participación popular, la participación ciudadana se canaliza a través de las Organizaciones Territoriales de Base (OTB). Ambos, hombres y mujeres, pueden ser elegidos como representantes de sus OTB. Sin embargo, muy pocas mujeres han accedido a la representación de las mismas, por lo que este espacio público se ha convertido en un dominio casi exclusivo de los hombres. Son ellos los que reflexionan, discuten, consensúan y, finalmente, deciden el desarrollo local en las instancias de gestión municipal. La situación es similar en relación a la participación de las mujeres en los Comités de Vigilancia, instancias de control social, cuyos miembros son elegidos en asambleas.

La ausencia de las mujeres -o cuando menos su escaso número- en las diferentes instancias de toma de decisión mencionadas, ensancha las brechas de género y profundiza las inequidades, perpetuándose de esta manera la discriminación y exclusión de las mujeres en el ámbito político, social y económico.

En este contexto, se impulsó fuertemente la participación de las mujeres en el Ciclo de Planificación Participativo, como una estrategia destinada a i) Promover la participación plena de las mujeres en la toma de decisiones para contribuir a su empoderamiento; ii) Sensibilizar y capacitar a actores municipales, hombres y mujeres, sobre la situación de la mujer y la consideración de género en la gestión municipal; iii) analizar críticamente el problema de la inequidad; iv) apoyar la formación de mujeres como sujetos políticos con capacidad para definir su propia agenda; v) incorporar en el POA⁵⁹ proyectos y actividades con perspectiva de género.

⁵⁹ El Plan Operativo Anual, POA, es el instrumento en el que se define los objetivos de la gestión, los recursos disponibles y los proyectos a ejecutarse, en base a las directrices que emanan del nivel nacional. El proceso de formulación del POA, se da en el Ciclo de Planificación Municipal Participativa.

Habiendo quedado clara la importancia de la participación de las mujeres en los eventos del ciclo (cumbres, EDA's y la Reunión Municipal de Mujeres) se planteó un tema central: ¿Cómo garantizar la participación real de las mujeres en estos eventos? En experiencias anteriores se habían implementado medidas como la convocatoria explícita a varones y mujeres. Sin embargo, la sola convocatoria no garantizaba la presencia de las mujeres por varias razones, entre ellas la distancia y la dificultad de dejar las actividades domésticas.

Este hecho mostraba que la participación de las mujeres no depende sólo de una convocatoria, se requiere trabajar con diferentes actores, los mismos que, desde sus roles y atribuciones, deben coadyuvar en el avance de la equidad de género, consolidando y creando instancias adecuadas para garantizar estos procesos. De tales constataciones, se planteó el desafío de desarrollar mecanismos para garantizar la participación de las mujeres a través de la consolidación de la Reunión/Cumbre Municipal de Mujeres y la capacitación de mujeres líderes.

2.2.2. Consolidación de la Reunión Municipal de Mujeres

La Reunión Municipal de Mujeres es un evento (taller) de capacitación, reflexión y construcción de la demanda de las mujeres. Metodológicamente, es un espacio participativo, parte de la realidad de las mujeres y provee insumos para la reflexión. En este espacio también participan representantes de OTB's y de organizaciones funcionales.

Tiene una duración de un día y se realiza antes de la Cumbre en la que todas las OTB del municipio presentan sus demandas al ejecutivo (en el Ciclo de Planificación Municipal Participativa).

La realización de la Reunión Municipal de Mujeres en quince de los municipios de acción del DDPC3 y durante dos gestiones consecutivas (2004-2005) ha permitido validar contenidos y metodología, y consolidar este espacio en el marco del Ciclo

de Planificación Municipal Participativa, como espacio de encuentro y reflexión de las mujeres.

Sin embargo, el proceso de consolidación de la Reunión Municipal de Mujeres no fue homogéneo ni simple. En muchos casos, por falta de coordinación con las autoridades locales o con los Comités de Vigilancia, o la falta de medios para llegar a las comunidades más alejadas, hubo reuniones que contaron con muy poca participación, o sin que las mujeres estuvieran seguras de a qué estaban siendo convocadas.

Estos procesos de promoción de la participación de las mujeres en el Ciclo de Planificación Municipal Participativa, generaron reacciones diversas en un contexto donde lo “normal y tradicional” era la participación de varones. En efecto, la presencia, en muchos casos masiva, de mujeres en la cumbre generó un quiebre en la percepción tradicional del rol de las mujeres y los espacios destinados a ellas, no sin antes desencadenar situaciones en las que se manifestaba desde sorpresa, hasta las expresiones y reacciones más conservadoras, tal como da cuenta el siguiente relato:

Después de la Reunión Municipal de Mujeres en San Benito, las mujeres, en lugar de elegir representantes, decidieron que todas las mujeres debían participar y fueron todas a la Cumbre 2. Llegaron muy temprano y llenaron la sala del concejo municipal. Cuando llegan los hombres, se asustan y dicen: “¿qué hacen las mujeres aquí?, ésta no es reunión de mujeres, ¡¡¡ es la Cumbre!!!”. Finalmente, entre ellos, se ponen de acuerdo, suspenden la reunión y abandonan el loca en medio de las protestas de las mujeres.

Experiencias como ésta se dieron en varios municipios y las mujeres tuvieron que enfrentar éstas y otras situaciones hasta lograr el reconocimiento de la legitimidad de su presencia en estos espacios.

El papel de las concejales promoviendo la realización de las Reuniones Municipales de Mujeres fue muy importante, y permitió la articulación entre ellas,

como representantes del gobierno municipal, y las líderes de organizaciones de base para conocer e impulsar sus demandas.

Al concluir el proyecto, más de mil mujeres habían participado en más de treinta reuniones y cumbres en los quince municipios de cobertura del proyecto, y habían logrado que sus demandas se incorporen al POA-Presupuesto municipal, con lo que más de 30 proyectos focalizados (es decir, destinados a mejorar la situación y condición de las mujeres), habían sido ejecutados o estaban en ejecución.

2.2.3. La capacitación de líderes comunales y vecinales

En este punto del proceso -si bien se había desarrollado una cantidad importante de instancias, mecanismos e instrumentos, para promover la participación de las mujeres y la identificación de sus demandas-, era evidente que era necesario que ellas manejen los instrumentos, desarrollen capacidades de gestión, de control social, de seguimiento a sus proyectos. La pregunta permanente era: ¿quién se hará cargo de garantizar que estas instancias y espacios se reproduzcan y fortalezcan?

La experiencia mostraba que muchos de los esfuerzos realizados por ONG no articulaban las demandas de las mujeres a las oportunidades que brinda la normativa municipal y los recursos con los que cuentan los municipios. La capacitación de líderes no está destinada a generar una apropiación y participación activa de las mujeres en la gestión municipal. Considerando todos estos aspectos, era evidente la necesidad de capacitar a las líderes de base en temas de gestión municipal, pero, además, con enfoque de género.

De esta manera, se diseñó un programa de capacitación en “Liderazgo comunal y vecinal”, centrado en el abordaje de la gestión municipal con enfoque de género y el desarrollo de habilidades de *lobby*, incidencia, elaboración de proyectos y control social, cuya metodología y contenidos fueron validados en talleres realizados en varios municipios.

La capacitación ha permitido promover liderazgos femeninos y cualificar la demanda. En general, se ha favorecido la formación de una masa crítica de mujeres –más de 300-, en los quince municipios en los que se ha realizado la experiencia.

LECCIONES APRENDIDAS

1. Transversalizar el enfoque de género en un proyecto integral que aborda diferentes temáticas y dimensiones ha requerido la identificación clara y oportuna del problema que se pretende superar, contar con un abordaje teórico y estratégico respecto a la equidad de género en función al contexto boliviano y el reconocimiento de un marco legal y normativo. Más aún, ha requerido la articulación de todas estas dimensiones en una estrategia de intervención que permita avances concretos, medibles y sostenibles.
2. La estructura institucional del DDPC3 (Asesora en Género ubicada en el nivel de toma de decisiones, equipo nacional integral, equipo de técnicos locales con responsables específicamente de la temática de género) permitió constatar la importancia de un contexto institucional que formalmente facilite el proceso de transversalización del enfoque de género.
3. Asimismo, la articulación entre la estrategia de género y el sistema de monitoreo y evaluación (IDM y otros instrumentos) ha permitido pasar del enunciado a la constatación y a la medición de los resultados.

PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES

1. La Reunión/Cumbre Municipal de Mujeres ha permitido no sólo la identificación de sus necesidades y demandas, sino también la apropiación de sus derechos y, por tanto, la visibilización de sus demandas a través del POA, promoviendo además la exigibilidad para su ejecución.

2. La consolidación de la Reunión Municipal de Mujeres como un evento del Ciclo de Planificación Participativa que agrupa a actoras de la sociedad civil y la Creación de la Comisión de Género, generalmente a cargo de concejales, han constituido las dos instancias que permiten articular la voluntad política del gobierno municipal y las necesidades y demandas de las mujeres.
3. La consolidación de estos espacios ha estado estrechamente vinculada a la capacitación y asistencia técnica ofrecida a los diferentes actores y a la producción de instrumentos y normas que acompañan estos procesos, sin los cuales hubiera sido prácticamente imposible alcanzar resultados concretos y medibles.
4. La capacitación y asistencia técnica ofrecida tanto a mujeres líderes como a concejales ha permitido avances importantes. Sin embargo, estas deben ser sostenidas y permanentes en toda la gestión, con el propósito de lograr procesos de empoderamiento y apropiación de los instrumentos.
5. La Transversalización del enfoque de género en el reglamento del Concejo Municipal y la creación de la *Comisiones de Género* en los concejos municipales han permitido el empoderamiento de las concejales. Al mismo tiempo, esto ha sido posible allí donde las concejales cuentan con experiencia previa, representan a organizaciones locales y/o existen organizaciones de mujeres con trayectoria reconocida. El desafío ha sido articular, identificar y fortalecer estas instancias.
6. La Transversalización de los reglamentos del Comité de Vigilancia y la resolución aprobada para invertir en garantizar la presencia de las mujeres en los eventos del Ciclo de Planificación Participativa, han permitido que esta instancia de control social se convierta en un espacio de promoción de la participación de las mujeres.
7. Se ha evidenciado que las instancias de participación popular no son necesariamente democráticas e inclusivas. La participación de las mujeres y las resistencias manifestadas por los varones han puesto esto en

evidencia, lo que ratifica la importancia de implementar acciones positivas para empoderar a las mujeres.

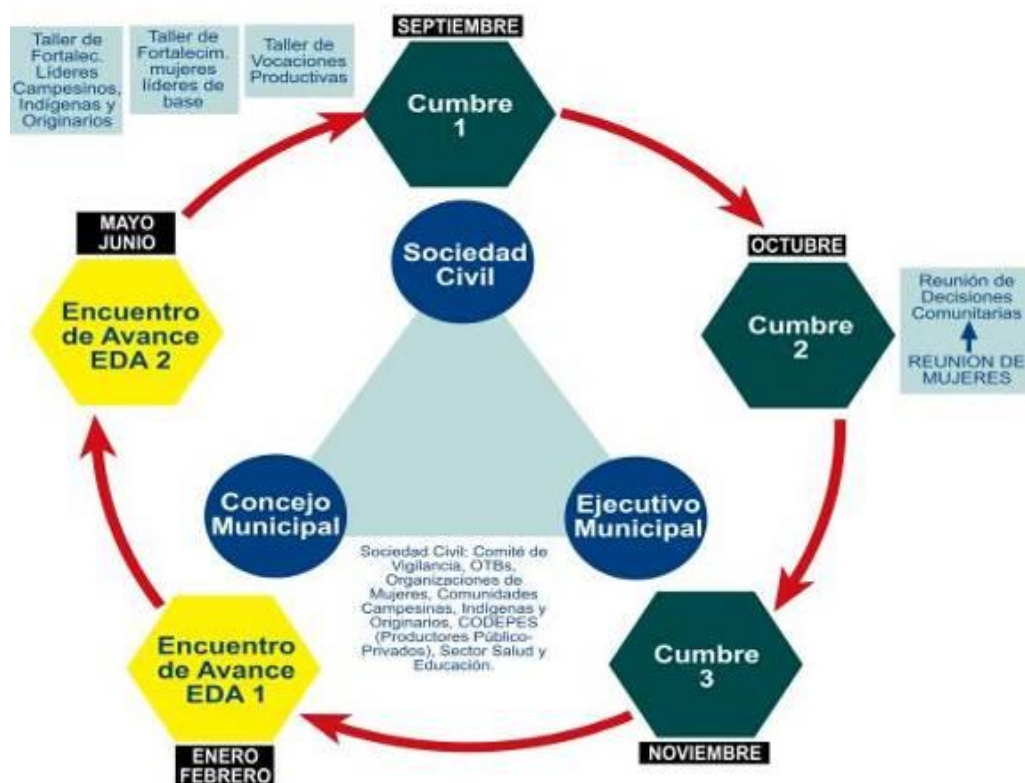
8. Siendo múltiples las resistencias y argumentos que limitan la participación de las mujeres, ha sido importante el relacionamiento previo y/o simultáneo con las organizaciones originarias o sindicales y sus dirigencias para “abrir puertas” o quebrar los “techos de cristal” que limitan la participación de las mujeres. La articulación con instituciones, ONG y proyectos permitió, a su vez, abreviar procesos de acercamiento y coordinación.

Anexo 1

CICLO DE GESTIÓN MUNICIPAL PARTICIPATIVA

El Ciclo de Gestión Municipal Participativa (CGMP) es un conjunto de eventos y encuentros que se realizan todos los años para la planificación participativa del POA y la rendición de cuentas. Estos eventos permiten un acercamiento y diálogo entre el Gobierno Municipal y los Comités de Vigilancia, las OTB, las organizaciones de productores, de mujeres, indígenas y campesinos para lograr consensos, acuerdos y decisiones referidos al accionar municipal y al futuro bienestar de los habitantes del municipio.

Ciclo de Gestión Municipal Participativa



El CGMP tiene dos componentes: Planificación Participativa del POA y la Rendición de Cuentas

1. LA PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA DEL POA

Este componente se realiza en *tres* eventos llamados *cumbres* y la “Reunión Municipal de Mujeres”, en los cuales se inicia, desarrolla y concluye el proceso participativo para la elaboración del POA para la próxima gestión.

¿Qué son las Cumbres?

Las cumbres son una oportunidad para el intercambio de información sobre la gestión municipal, permiten también reforzar la transparencia y el control social.

Por otro lado, las cumbres, al generar oportunidades reales de participación en base a la consideración de las mujeres tanto como de los hombres, como sujetos de pleno derecho, facilitan la incorporación de proyectos para la equidad de género en el POA – Presupuesto municipal, favoreciendo de esa manera el cumplimiento de la normativa municipal referida a la promoción de la equidad de género.

2. LA RENDICIÓN DE CUENTAS.

Este componente se desarrolla en dos eventos llamados Encuentros de Avance (EDA) realizados cada cuatro meses. Los EDA son una oportunidad para que la representación social y autoridades políticas del municipio reciban, proporcionen y evalúen información y tomen decisiones relativas a la ejecución del POA – Presupuesto municipal, y sobre las actividades realizadas por cada uno de ellos.

Los EDA también son espacios para que los y las representantes sociales requieran información sobre la efectividad del gasto en el avance en la superación de los indicadores de pobreza por sexo e información en torno a la ejecución de acciones para promover la equidad de género.

Capítulo VIII: El Micro financiamiento: Una estrategia de combate a la pobreza e impulso al desarrollo de las mujeres. El caso del SIFRA (Sistema de financiamiento rural alternativo), en Jalisco, México, 2000 – 2006.

Lic. Magdalena Sofía de la Peña Padilla*

RESUMEN

En las últimas dos décadas, el micro financiamiento ha sido reconocido como una estrategia eficaz para la reducción de la pobreza. Un factor de éxito es la participación de las mujeres. No obstante la corroboración del impacto directo del micro crédito principalmente en salud, educación y alimentación de la familia, hay una gran polémica en cuanto a si esta estrategia ha favorecido no sólo a la disminución de la pobreza, sino al empoderamiento de las mujeres. Se considera que para que estas experiencias sean exitosas no sólo desde la perspectiva financiera, sino también desde la perspectiva del empoderamiento, deberán incorporar mecanismos de sensibilización y capacitación que garanticen el avanzar en la modificación de las condiciones de subordinación y propicien el desarrollo de las capacidades autogestivas en sus participantes. Es importante considerar que a la par de la búsqueda de empoderamiento, está el propósito de lograr la sustentabilidad de estas experiencias para proyectarse como agentes del desarrollo local. Economía, empoderamiento y desarrollo es lo que la experiencia narrada pretende abordar.

* Jefa del Centro de Investigación y Formación Social. Universidad ITESO, Universidad Jesuita en Guadalajara

Palabras claves: *Micro financiamiento, enfoque de género, empoderamiento*

INTRODUCCIÓN

La reducción de la pobreza es un tema que forma parte de la agenda tanto de órganos nacionales como internacionales. Diversas estrategias se han implementado con el fin de contribuir a este objetivo. Entre ellas, una de las más populares ha sido las micro finanzas. A nivel mundial, éstas han demostrado su contribución para la superación de la pobreza, beneficiando a los sectores más pobres de la población, donde el empleo independiente y la microempresa luchan por sobrevivir y demandan servicios de micro financiamiento que los intermediarios financieros tradicionales no están interesados en satisfacer.

En este movimiento mundial del micro crédito han destacado las mujeres, siendo ellas las que participan de manera mayoritaria. Se ha valorado el micro financiamiento como una estrategia muy potente que ha favorecido el mejorar las condiciones de bienestar de las familias pobres, jugando en ello un papel muy importante el rol de las mujeres como administradoras de dicho crédito. No obstante, aún con la alta participación femenina, y la corroboración del impacto directo del micro crédito principalmente en los niveles de salud, educación y alimentación de la familia, hay una gran polémica en cuanto a si esta estrategia ha favorecido no sólo a la disminución de la pobreza, sino al empoderamiento de las mujeres.

Se considera que para que estas experiencias sean exitosas no sólo desde la perspectiva financiera, sino también desde la perspectiva del empoderamiento, deberán incorporar mecanismos de sensibilización y capacitación que garanticen el avanzar en la modificación de las condiciones de subordinación y propicien el desarrollo de las capacidades autogestivas en sus participantes.

Es de resaltar también que aún cuando el micro financiamiento ha sido adoptado como una política pública desde los diferentes gobiernos, el papel de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en este campo ha logrado mejores resultados. Diversos análisis (Conde, 2000) muestran que las experiencias más

exitosas son impulsadas por ONGs, lo cual permite la transferencia de habilidades del grupo promotor hacia el grupo objetivo conforme a una concepción integral del desarrollo humano y económico, en sustitución de las viejas prácticas caritativas o asistencialistas que caracterizaban a los antiguos proyectos de crédito para este sector de la población. Se trata entonces de una respuesta de la sociedad civil para satisfacer necesidades de la propia sociedad civil.

Enmarcado en este contexto, el Sistema de Financiamiento Rural Alternativo surge en el año 2000, en el estado de Jalisco en México, como un modelo que pretende articular la participación del sector civil con la intervención estatal. A continuación presento algunas reflexiones de sus logros, resaltando principalmente la participación femenina, y lo que esta experiencia puede aportar en cuanto a los impactos y cambios en la visión y capacidad autogestiva de las propias mujeres participantes.

1. El campo mexicano y el micro financiamiento rural.

En los últimos 10 años, el campo mexicano y el movimiento campesino han experimentado cambios profundos. El fin del reparto agrario, la reforma al artículo 27 constitucional – que vulneró la propiedad social de la tierra – y la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), han hecho que nuestro campo se encuentre devastado, arrasado y en crisis:

El 25% de los mexicanos viven en el campo y, de acuerdo con la CEPAL (Morett, 2003), 49% de ellos se encuentran en la pobreza y el 24% en la miseria, con índices más graves para mujeres e indígenas; El campo mexicano entra en competencia en condiciones peores que hace 40 o 50 años por el gran atraso tecnológico y el grave problema financiero.

Además, tan sólo el 10% de nuestra superficie total es cultivable (de las cuales sólo 4.1 millones de hectáreas son de riego y 17 millones de temporal), y el 70% son de agostadero o cerril; presentando alto grado de erosión; El crédito agropecuario total (de la banca de desarrollo y privada) ha descendido 76.7% de 1994 a 2001 y la

tasa de interés promedio ha sido de 12.6% (frente al 3.8% en los Estados Unidos y el 4% en Canadá);

La población rural está envejeciendo: los ejidatarios, comuneros y propietarios privados tienen en promedio 52 años y un 25% de ellos supera los 65; Además, se viene dando un proceso de feminización creciente donde actualmente el 18% del total de propietarios son mujeres. Las mujeres juegan un papel cada vez más protagónico en la producción rural, como consecuencia de la alta migración.

Por otra parte, un 60% del ingreso de los ejidatarios se sustenta con actividades ajenas al agro; Hay un acelerado proceso de diferenciación social en el ámbito rural, que genera nuevos actores, estableciendo nuevas relaciones sociales y desarrollando nuevas problemáticas estrechamente ligadas entre sí.

La descomposición del tejido social es el saldo más doloroso de la crisis rural. La migración compulsiva, las estrategias de supervivencia delincuenciales, la agudización de los conflictos, la proliferación de grupos guerrilleros, el descreimiento en las instituciones, son procesos perversos que no retrocederán mientras el campo siga siendo cárcel y condena para las nuevas generaciones rurales. Hay que restaurar la economía y la naturaleza, pero también las ilusiones.

Frente a esta situación, nuevas propuestas e iniciativas de micro crédito están surgiendo a nivel nacional durante los últimos años. Parten de la necesidad de combatir la pobreza a partir de las capacidades propias de los pobres, incluyendo en ellas su propio ahorro y la organización comunitaria.

Los programas de apoyo en micro financiamiento a los pobres cuentan con un amplio consenso internacional reciente como factor eficaz de combate a la pobreza. Muchas de estas experiencias han tenido su origen en la sociedad civil y hoy son reivindicadas incluso por diversos gobiernos de todo el mundo y por los propios organismos financieros internacionales como el Banco Mundial.

En Bangladesh, el Banco Grameen fue pionero en poner en práctica lo que se conoce como “préstamo entre compañeras”, que hoy alcanza a dos millones de mujeres. En el proceso, puso en marcha un movimiento global conocido como “préstamos populares”. Los bancos comunales, originalmente desarrollados en América Latina, constituyen otra estrategia que está fortaleciendo al movimiento de

préstamos populares o micro créditos, a través de la creación de instituciones comunitarias y redes que buscan satisfacer la enorme demanda de crédito de aquellos con mayor necesidad, y por ende, más ignorados.

Al igual que otros países, México tiene una larga historia de servicios bancarios para los sectores populares. Se estima que unos 4 millones de personas son atendidas por aproximadamente 600 entidades no bancarias en México.

Todas estas experiencias se apoyan en la certeza de que es posible dar crédito a los pobres para que generen ingreso, si la forma de hacerlo los responsabiliza solidariamente de su pago y si la garantía principal se constituye con sus propios fondos y ahorros.

2. El micro financiamiento y la participación de las mujeres

La alta participación de mujeres en proyectos de micro financiamiento es una de las principales características en estas experiencias, lo que se considera un factor de éxito. Diversos estudios han llegado a plantear que las micro finanzas no sólo tienen como objetivo el alivio de la pobreza, sino también el empoderamiento de las mujeres (Druschel et al, 2001).

A partir de algunos estudios realizados sobre el impacto del ahorro y crédito en las relaciones de género, el control sobre los préstamos y el empoderamiento de las mujeres, se debate en torno a si dichos sistemas son una estrategia efectiva para el empoderamiento de las mujeres, o son una estrategia con una visión utilitaria que mira a las mujeres únicamente como un puente entre las políticas de desarrollo y la familia, y por lo tanto no contribuyen a transformar la subordinación genérica (Hidalgo, 2002).

Las micro finanzas han creado dos nuevos mitos: que las mujeres se empoderan y que la equidad de género se da de por sí. La participación en proyectos micro financieros puede cambiar considerablemente las condiciones de las mujeres, pero de ninguna manera ocurre automáticamente.

En algunos casos, el trabajo femenino ha cobrado visibilidad, pues a raíz de los proyectos financiados comunitariamente se han socializado algunas tareas tradicionalmente asignadas a la mujer como la preparación de alimentos (comedores) o el cuidado de los hijos (guarderías).

Para muchas mujeres jefas de hogar, las micro finanzas han significado la posibilidad de iniciar una actividad productiva (o comprar sus insumos al por mayor y pagar menos por ellos) que les genera ingresos con los cuales han realizado mejoras en la vivienda y adquisición de mobiliario. En algunos casos, por primera vez sus hijos usan zapatos, van a la escuela y tienen una mejor alimentación. Además de las mejoras materiales, algunas reportan tener mayor confianza, seguridad y autoestima, no tener vergüenza de ser pobre, no tener que rebajarse ante nadie o "sentirse alguien".

También su participación ha permitido, entre otras cosas, que adquirieran las habilidades básicas de lecto escritura (o que las recuperen cuando se habían convertido en analfabetas funcionales) y operaciones matemáticas elementales para desempeñar el cargo de cajeras; han tomado cursos y obtenido los conocimientos mínimos acerca de cómo constituir y manejar una microempresa; han aprendido a dirigir una asamblea o una junta comunitaria y a levantar el acta cuando ocupan cargos como presidentas, secretarias, tesoreras o vocales en su organización; han recordado cómo hacer periódicos murales y materiales audiovisuales para presentar un tema en la junta semanal o mensual; han perdido el temor a hablar en público y experimentado su capacidad de manifestarse y opinar en las decisiones del grupo acerca de los reglamentos, la asignación de préstamos, el monto mínimo de los depósitos o las tasas de interés.

En suma, han cambiado sus condiciones de vida, trabajo y participación en su familia y su comunidad, y han adquirido nuevas habilidades, actitudes y aptitudes.

Sin embargo, para otras la historia ha sido totalmente diferente. A las actividades que tradicionalmente tenían asignadas, ahora se añade la participación en una actividad económica sin ninguna cooperación en el seno del hogar; algunos hombres obligan a sus mujeres a solicitar los créditos pero les

quitan el dinero para despilfarrarlo y ellas se quedan con la obligación del pago; ha aumentado la violencia intrafamiliar y los conflictos entre las parejas por el destino de los recursos, etcétera.

No cabe duda de que la simple posesión del dinero por parte de las mujeres no es suficiente para erradicar costumbres ancestrales, ni para percibir de una manera distinta las relaciones de la mujer con su familia y su comunidad.

El otorgamiento de micro créditos no empodera a las mujeres ni se logra automáticamente una equidad de género; es necesario que el trabajo incluya procesos educativos que contribuyan a transformar las relaciones en la comunidad y entre sus miembros.

Según Hidalgo (2002), para que estos proyectos de ahorro y crédito respondan a las necesidades inmediatas de las mujeres, así como a otras necesidades de carácter estratégico relativas al cambio de las estructuras de subordinación que afectan a éstas, es importante que estos proyectos sean diseñados desde un enfoque de género que contemple el empoderamiento.

La experiencia que a continuación se presenta, si bien parte del reconocimiento del papel relevante de las mujeres en este tipo de proyectos, no se constituyó como un proyecto “para mujeres”. El eje conductor de las estrategias del SIFRA ha estado centrado en el reconocimiento de la dinámica propia de la unidad productiva familiar, convencidos de que tanto los recursos como los procesos educativos respondan a esa lógica de integración operativa. Rompiendo con la idea de “segmentar” los apoyos: proyectos para el productor o para las mujeres, sino tratando de responder a las necesidades que esta micro unidad social requiere. Los resultados del proyecto, a seis años de su inicio, muestran lo siguiente: primero, se ha mantenido un porcentaje de membresía femenina de entre el 50 y 60%, lo cual es un buen indicador, mas no suficiente en sí mismo si lo planteamos en términos de si esto ha significado un cambio en la estructura de subordinación de las socias al interior de su propia familia. Dadas las dimensiones del SIFRA (Sistema de Financiamiento Rural Alternativo), no hemos hecho un análisis a este nivel.

Sin embargo, en otro sentido sí es evidente que para el caso de la Unión de cooperativas con quienes trabajamos, la conducción general está en manos de mujeres: su Consejo de Administración está conformado por 4 mujeres y 1 hombre, y en los cuadros directivos regionales y municipales hay mayoría femenina.

3. El Sistema de Financiamiento Rural Alternativo (SIFRA), una experiencia más en el camino

El SIFRA surgió en Jalisco, México, como una respuesta de varias instituciones a la problemática que viven las comunidades rurales en situación de pobreza, por la falta de recursos financieros para desarrollar su capacidad emprendedora y realizar actividades productivas. La Secretaría de Desarrollo Rural del gobierno de Jalisco (SEDER), junto con el ITESO (Universidad Jesuita en Guadalajara) conformaron un equipo interinstitucional que se dio a la tarea de diseñar la propuesta metodológica para desarrollar un sistema estatal de microfinanciamiento rural. Analizando los diferentes modelos de microcrédito existentes en su momento, se diseñó la propuesta específica que incorpora algunos elementos que no estaban presentes en experiencias previas. Es por ello que el SIFRA surge como una apuesta interinstitucional en la que intervienen además de los propios habitantes de zonas rurales, el Gobierno del Estado de Jalisco a través de la Secretaría de Desarrollo Rural (SEDER), el ITESO (Universidad Jesuita en Guadalajara), y las instituciones financiadoras, en su carácter de agente financiero intermediario, en la consecución de un propósito común: desarrollar un sistema de servicios de microfinanciamiento en el medio rural, viable, justo y eficaz.

Los objetivos principales que se plantearon para el SIFRA fueron: fortalecer la economía de las familias del medio rural, de manera que esto permitiera reducir la emigración y propiciar el desarrollo productivo de sectores marginados de la población rural jalisciense y, a través de ello, generar procesos de autonomía y

poder local mediante el desarrollo de habilidades de interacción tales como liderazgo, participación democrática, y solidaridad.

Consideramos que el desarrollar la capacidad de agencia social de los participantes en el Sistema y la reconstitución del tejido social son dos elementos clave para impulsar procesos de desarrollo local. La hipótesis de entrada fue que el financiamiento por sí mismo no generaría procesos de desarrollo regional, sino que es un medio que aporta a la necesidad de liquidez financiera, pero que incide de manera indirecta en la modificación de las condiciones y mejoramiento de los procesos productivos de la región. Desde el principio, en las aspiraciones del SIFRA estaba contemplarse como una estrategia de desarrollo regional con la posibilidad de incidir, de manera integral, en los diferentes ámbitos, dimensiones, elementos que constituyen la dinámica del entorno social.

A ello responden los principios básicos del SIFRA en los que la participación y corresponsabilidad de los participantes en la conducción del Sistema es el elemento central, a diferencia de otros modelos, en los que la relación es más clientelar.

El SIFRA está formado por organizaciones de tipo cooperativo, constituidas desde cada microregión rural; se diseña y opera con capacidad de decisión ahí donde viven los pobres. Se construye desde la red de relaciones existentes en las comunidades donde opera.

Estas organizaciones están integradas por Grupos de Ayuda Mutua y Esfuerzo Propio (GAMEP) que son la base solidaria del Sistema, fundamentado en la calidad del ser humano y en la selección de las personas. El sistema se apoya en la participación de las mujeres, por ser ellas una garantía de responsabilidad y mayor compromiso con las acciones del proyecto. El éxito de los proyectos se garantiza por el acompañamiento que recibe cada uno de ellos. Cada proyecto es analizado bajo criterios de rentabilidad económica y social.

El sistema opera desde una instancia no gubernamental, combinando la responsabilidad del Estado como facilitador del desarrollo, con la autonomía de la sociedad civil organizada. Las instituciones participantes son sólo impulsoras y

facilitadoras del esfuerzo de los socios. La conducción del Sistema está en manos de la gente.

Esta propuesta de programa público de microfinanciamiento tiene sus características propias, distintas a los modelos existentes, tanto en el país como a nivel internacional. Podríamos decir que se trata de una combinación de modelos: Conjuga el modelo alternativo (un instrumento en manos de la sociedad civil, con patrimonio propio) con el modelo de intervención estatal (el capital semilla o patrimonio original es un subsidio estatal); parte de una metodología de grupos solidarios (reuniones y aval de grupo a créditos individuales) pero en su calidad de socios, y no de clientes de una institución civil, privada o gubernamental.

Además, acredita a socios pobres pero también a productores excedentarios; Abre las posibilidades a proyectos productivos y de comercialización integradores y no sólo familiares. Por otra parte, se abre a una significativa participación de la mujer (54%), pero no en los niveles tradicionales del micro crédito (más del 90%); y permite la participación y concurrencia de diversos actores y recursos (sociales, públicos, privados, civiles, académicos).

Para lograr los objetivos de esta propuesta se consideraron como factores de éxito los siguientes: la importancia de la construcción “desde abajo” de este modelo, esto es, un proyecto de desarrollo para superar las condiciones de pobreza no puede plantearse sin contemplar la participación y responsabilidad de la población involucrada en la toma de decisiones y definición del rumbo de las acciones; el reconocimiento de la dinámica de la unidad familiar campesina en toda su complejidad, en donde la producción y el consumo no están separados, y existe una alta diversificación de actividades para allegar los recursos necesarios, así como una participación dinámica de los diferentes miembros de la unidad familiar. Tener a la unidad campesina familiar como marco de referencia implica que las distintas intervenciones han de reconocer su dinámica al momento de diseñar y plantear sus estrategias de apoyo.

Es por esta razón que el SIFRA no se formuló como un proyecto para mujeres en el sentido excluyente. Se reconoce que, si bien su participación es un factor de éxito (según lo demuestran las diversas experiencias a nivel mundial), la estrategia

general del proyecto debe buscar la integración en el mismo de los distintos miembros de la familia con sus roles específicos y a partir de sus propias necesidades.

La experiencia del SIFRA permite afirmar que la participación de diversos actores tanto gubernamentales como civiles y privados en torno a un proyecto, ha permitido sumar nuevos actores que difícilmente lo habrían hecho por su cuenta. Es clave para el éxito del SIFRA sumar y complementar capacidades institucionales diversas en torno a un fin común: la construcción del SIFRA como alternativa para el combate a la pobreza rural y el desarrollo local.

Con esta idea de fondo, se inició la constitución de las cooperativas a partir del primer semestre del año 2000. Allí se constituyeron las primeras 17 cooperativas, y sucesivamente se han ido formando más hasta llegar a las 110 cooperativas que conforman el SIFRA Jalisco, organizadas en 9 uniones de cooperativas, como organizaciones de segundo nivel.

Características básicas del Sistema:

Según los datos que arroja la evaluación realizada en el 2004 (De la Peña, 2005), éstas son algunas de sus características básicas actuales: Existen 110 cooperativas de crédito, ubicadas en 71 municipios del estado (principalmente de alta y media marginación); están agrupadas en nueve uniones de cooperativas. Tienen presencia en 900 localidades con más de 3,000 Grupos de Apoyo Mutuo y Esfuerzo Propio.

El sistema integra hasta el momento aproximadamente a 19,170 socios; de ellos, el 54% son mujeres y el 11% jóvenes entre 18 y 25 años; El Gobierno del Estado ha aportado, vía SEDER (Secretaría de Desarrollo Rural) entre el año 2000 y el 2003, un total aproximado de \$107 millones de pesos como capital semilla; Esto ha significado más de 400 millones de pesos en créditos con la participación de FIRA-Banco de México. La tasa de recuperación promedio entre los socios del SIFRA es de un 96% en la primera vuelta, con fuerte descenso en vueltas posteriores;

Los recursos no son etiquetados para poder acceder a los préstamos: se da elección libre de uso y destino del crédito por cada solicitante; la autorización del

crédito individual ocurre en cada GAMEP (grupo solidario) y por el Comité de Crédito de cada cooperativa.

La evaluación hecha a la UNICOPO, la Unión más grande, muestra que los procesos de otorgamiento del crédito han ido consolidándose, quedando como fuerte urgencia la consecución de nuevas fuentes de financiamiento, en donde se mejoren los puntos de rapidez en la resolución y entrega de los créditos, sistemas de garantía más acordes a las condiciones de los socios, mejoramiento en los mecanismos de evaluación de los proyectos y “definición” de las líneas de crédito. No obstante, las posibilidades de modificación de las condiciones del crédito que establecen los agentes financiadores no están en manos de la UNICOPO; se trata de un proceso de fuerte negociación interinstitucional. Es por ello que también se ve necesario el incorporar la captación del ahorro de los socios para potenciar sus posibilidades de financiamiento autónomo. La diversificación de las fuentes de financiamiento es uno de los ejes principales a los que se ha estado abocando el trabajo.

El crecimiento acelerado que se tuvo en los primeros años, en cuanto a membresía y aumento de cartera, no ha seguido su mismo ritmo, debido principalmente a los problemas relacionados con la recuperación de los créditos, que llevó a “parar” en ciertos momentos el movimiento de créditos por el riesgo de crisis financiera, y a tomar medidas regulatorias que incidieron en la conformación de los gamep’s.

Lo que se identificó como causas de la mora fueron por un lado aspectos relacionados con lo productivo (poca rentabilidad, poca inversión, mala comercialización, etc.); por otro, aspectos actitudinales y de organización de los pagos (falta de previsión por parte del socio de manera que se acumularon deudas, o malas actitudes relacionadas con viejos paternalismos asentados: “es dinero del gobierno, no se paga”).

El problema de cartera vencida dejó ver la necesidad de avanzar y fortalecer los aspectos organizativos y de identidad del sistema, enfatizando la importancia de la co-responsabilidad con el éxito del sistema, lo cual requiere que se tenga mayor conocimiento de sus principios y formas de operar, mayor

participación. En respuesta a esto se generó el programa de capacitación con las comisiones de educación de cada cooperativa para trabajar más fuerte en los niveles de base (comisiones permanentes y gamep's).

Junto con esta estrategia de capacitación, está planteada la necesidad de generar acciones que fortalezcan y potencien las posibilidades productivas de los socios, pues se reconoce vulnerabilidad en las condiciones actuales de los emprendimientos económicos.

A partir del actuar en estos años y del impacto de las cooperativas en sus municipios, principalmente en base al capital que ingresa vía créditos, la Unión comienza a verse a sí misma como un actor social que empieza a ser reconocido por otros, lo que pone en el horizonte la posibilidad de ampliar su ámbito de acción. Desde esta situación y desde la propia visión de sus dirigentes, de no ser sólo una institución que se le reconozca como ventanilla de crédito, sino del deseo de ser una institución que trabaje por mejorar las condiciones de sus municipios y habitantes, es que se está en un momento propicio para pensar en impulsar nuevas estrategias de acción que posibiliten a la UNICOPO el pasar de ser un agente financiero a ser un agente del desarrollo regional.

4. La participación de las mujeres y las consideraciones de género en el desarrollo del SIFRA

De inicio, la propuesta metodológica del SIFRA y su expresión en organizaciones territoriales municipales, regionales y estatales, nada tiene que ver con el marco de referencia sobre la teoría y práctica del feminismo. No se incluye en su metodología ninguna discusión teórica sobre los derechos de las mujeres ni de separarse o agruparse para tales propósitos, simplemente se subraya la importancia de la participación de la mujer en un proyecto de fortalecimiento económico familiar y de combate a la pobreza cuyo éxito dependerá del protagonismo femenino.

De esta manera, tanto en su planteamiento original como en su puesta en práctica y sus actuales expresiones, el SIFRA permite adoptar una perspectiva

distinta a la reivindicación de las mujeres del medio rural jalisciense. El proyecto parte de reivindicar a la unidad familiar campesina, como unidad clave en la conformación de las dinámicas productivas, sociales, políticas del medio rural, siendo ésta y sus necesidades el marco de referencia para establecer las estrategias de intervención. Sin embargo, partiendo de la experiencia propia en proyectos previos, como de otros, tanto en el país como fuera de él, las siguientes consideraciones han estado presentes como factores de éxito para nuestro modelo de micro crédito.

De entrada, una de las condiciones de base para aspirar al éxito del proyecto SIFRA, es la imprescindible participación de la mujer como socia y dirigente de la red social local, regional y estatal. Tratándose de un proyecto de financiamiento cuyos objetivos principales son el financiamiento de actividades productivas de tipo familiar (crédito), y el combate a la pobreza desde la perspectiva productiva (no de asistencia social, de dádiva o caridad), es sin duda la mujer el soporte clave familiar para el éxito del proyecto y su continuidad en el tiempo.

Al ser recursos financieros que se incorporan a la dinámica económica familiar, el conducto más seguro de que así sea tendrá que ser a través de la mujer, porque si se realiza a través del hombre el recurso encuentra diversos atajos distintos a la producción familiar. Si se busca que la inversión se traduzca en mejores condiciones de vida para los miembros de la familia, sobre todo para los hijos, es la mujer la que vive en la piel y de forma cotidiana las carencias y necesidades de los hijos, de la familia; ella es la que sabe lo que la familia necesita.

Las mujeres son las menos vulnerables a los vicios comunitarios y sociales que distraen el ingreso y recursos de la familia. Son ellas las que nunca abandonan la trinchera familiar aún en condiciones de extrema pobreza.

Desde la puesta en marcha del proyecto, a partir de sus mecanismos de promoción, las mujeres han estado presentes no porque el proyecto haya estado dirigido específicamente a ellas, sino porque al buscar los liderazgos de las redes sociales locales, son ellas quienes de manera natural se hacen presentes.

La promoción del SIFRA se hizo a partir del mapa institucional local (presidencia municipal, centros de salud, de atención comunitaria, escuelas) detectando los liderazgos de barrio y comunidad. Desde esta primera etapa de selección, destacan las mujeres quienes en materia de salud y educación están más enteradas.

Cuando se realizan las visitas domiciliarias a los liderazgos identificados, son las mujeres las personas más dispuestas a involucrarse en materia de convocar a nuevas personas y a invertir productivamente el recurso ofrecido en forma de crédito. Las mujeres afrontan cotidianamente las dificultades de la carencia de recursos económicos, por tanto parecieran estar más proclives a buscar e intentar formas diferentes de mejorar, pues con ello también va el propio reconocimiento personal que quizá al interior de la familia no se tiene, y que mediante la participación en este tipo de experiencias, poco a poco van ganando en la reconstrucción de la autoestima y reconocimiento de sus propias capacidades.

Desde el inicio de las cooperativas, se rompió con la idea tradicional de la exclusividad de los hombres en un proyecto de crédito para actividades en el medio rural y también con la idea de que tratándose de mujeres éstas sólo podían dedicarse a actividades como de corte y confección, cría de especies menores o actividades de traspato, esto es, actividades productivas marginales, residuales. Es decir, se trata de crear la posibilidad de participar en actividades sustantivas para la reproducción familiar, rechazando la idea del carácter marginal del aporte económico femenino. Los recursos del crédito, los requisitos y mecanismos de operación en ningún momento diferenciaron la participación de hombres o mujeres.

Poco a poco y de manera natural, las dirigencias fueron recayendo sobre todo en mujeres por ser mejores administradoras, más disciplinadas, más responsables, más exigentes, más preparadas y activas. Con el avance del tiempo, las cooperativas administradas y dirigidas por mujeres presentan mejores perspectivas de consolidarse aunque en todas, aún las dirigidas por hombres,

siempre se encuentran mujeres muy activas y que completan la imagen y el escenario de todas las organizaciones.

De hecho, la participación de las mujeres en los puestos de dirección es mayoritaria, y aumenta conforme aumenta el nivel de coordinación.

La experiencia en estos años ha confirmado que la mujer es más sujeta de credibilidad para el pago; donde hay representantes mujeres, los Gamep's (grupos solidarios) son más ordenados, las regiones en donde participan más mujeres en lo general tienen mejores resultados, la tasa de recuperación del crédito es más alta.

Según expresaron los cuadros directivos de las cooperativas de UNICOPO, refiriéndose a los logros en los primeros 5 años (De la Peña, 2005) respecto a la participación de las mujeres en el SIFRA, en términos generales hay equidad entre hombres y mujeres, no hay distinciones, todos participan de igual modo, no hay restricciones ni para otorgar créditos ni para participar y pertenecer a los órganos de dirección. Por otro lado, se reconocen sus cualidades para el manejo económico y destino de los recursos.

Lo que preocupa es que la mujer no sólo sea la que preste el nombre para el crédito, sino que también decida sobre su utilización, y adquiera las habilidades necesarias para impulsar algún proyecto productivo. Pero a pesar de que esto sucede en cierto modo, las mujeres han ido despertando, desarrollándose.

También en este tema se expresó la preocupación de que con la mayor participación de las mujeres, se generan tensiones al interior de la familia, los hombres han perdido credibilidad. Lo importante aquí, señalaron, es buscar un desarrollo de la familia más equilibrado, en donde se reconozcan y valoren de igual modo a hombres y mujeres.

Al otorgar crédito a la mujer, se pretende que ella encabece su propio proyecto, cuente con ingreso propio y cambie y/o mejore su relación interna familiar; se empieza a hablar del “empoderamiento” de la mujer, propósito que se ha ido logrando muy gradualmente. *“Las mujeres ahora se sienten con más poder. Lograr el equilibrio es una tarea importante y fundamental para que la familia*

pueda ir resolviendo de una manera más completa sus necesidades. No se trata de ser superiores”.

5. A manera de conclusión

El SIFRA se autodefine como un proyecto “con vocación” de género, que no es exclusivo para mujeres, pero que reconoce su papel protagónico y clave en el éxito de las experiencias de micro financiamiento. A seis años de su arranque, la evidencia cuantitativa demuestra una fuerte participación en distintos ámbitos. En la organización: hay poco más de la mitad de membresía femenina y hay mayoría en los puestos de coordinación y dirección en todos los niveles (comunitario, municipal y regional); en el crédito: hay mejores niveles de recuperación y puntualidad en el pago; en la familia: en el 61% de las familias hay aportaciones económicas al gasto familiar por parte de las mujeres, además de toda la contribución al desarrollo familiar con el trabajo sin pago.

En lo personal, la posibilidad de contar con el recurso económico de manera personal ha movilizado la capacidad emprendedora de las mujeres, buscando de maneras más innovadoras nichos de oportunidad muy diversos para atender distintas demandas comunitarias. Se buscan aquellas actividades que posibiliten atender “la familia y el negocio”, en su mayoría se trata de iniciativas de prestación de servicios, o compra-venta de distintos artículos muy ligados a consumos de temporada. Sin embargo, hace falta analizar con más detalle si las condiciones de esta flexibilidad favorecen un mejor desarrollo económico a mediano plazo, o más bien se constituyen como elementos de vulnerabilidad.

Hasta el momento, son muy contados los casos de iniciativas de proyectos económicos grupales; lo que existe casi en su mayoría son inversiones productivas con el mismo grupo familiar.

En términos cualitativos, es evidente el desarrollo de capacidades y toma de decisiones en los cuadros directivos de las cooperativas, siendo éstos mayoritariamente mujeres. Sin embargo, falta identificar con mayor detalle el avance en los procesos de empoderamiento e incorporar de manera más intencionada la perspectiva de género en la construcción del futuro del SIFRA.

Impulsar con mayor fuerza un trabajo con enfoque de género que no significa sólo desarrollar “actividades de mujeres para mujeres”. Implica un enfoque, estrategias y acciones para mujeres y hombres, que promuevan procesos de aprendizaje social, que “desmonten” la actual definición de los roles y funciones atribuidos a cada género. Es iniciar un proceso permanente, liberador, que incluya a todos, que haga posible su plena participación en el desarrollo de la sociedad. Es necesario establecer una oferta de servicios que procure igualar las oportunidades para hombres y mujeres y fomente la autonomía de éstas últimas. Al interior de los proyectos, significa definir una política que posibilite el equilibrio en las relaciones de poder entre hombres y mujeres, en todos los niveles estructurales, y analizar cómo se modifican las relaciones de las mujeres y los hombres en todas las áreas del desarrollo social.

Aún cuando en el SIFRA los socios y socias participantes reconocen en términos generales que hay igualdad entre hombres y mujeres (igualdad de oportunidades, no discriminación, etc.), a fin de poder establecer con mayor precisión los impactos que se han tenido en cuanto a la reconfiguración del tejido social, tanto al interior de las unidades familiares como en las comunidades, y fortalecer la adquisición de nuevas capacidades para la autogestión, es clave impulsar esos procesos de aprendizaje social que puedan apoyar los cambios que van dándose a partir de la participación en las cooperativas del SIFRA.

BIBLIOGRAFIA

- Conde Bonfill, Carola, 2000, **¿Pueden ahorrar los pobres?, ONG y proyectos gubernamentales en México**, Zinacatepec, El Colegio Mexiquense y La Colmena Milenaria, A.C.
- De la Peña Padilla, M. Sofía, 2005, **Informe de Evaluación de la Unión de Cooperativas Pioneras de Occidente del Sistema de Financiamiento Rural Alternativo, Jalisco, 2000-2004**, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) e ITESO, Universidad Jesuita en Guadalajara, México.
- Díaz Muñoz, Guillermo, 2004, **Inserción social, desarrollo local sustentable y construcción de actores sociales rurales en Jalisco. El caso del Sistema de Financiamiento Rural Alternativo (SIFRA) 2000-2004**, Universidad ITESO, México.
- Druschel, Kate, Jennifer Quigley y Cristina Sánchez (comp.), 2001, **Estado de la campaña de microcrédito. Informe Anual del 2001**. Campaña de la Cumbre del Microcrédito, Washington.
- Hidalgo Celarié, Nidia, 2002, **Género, empoderamiento y microfinanzas. Un estudio de caso en el norte de México**, Instituto Nacional de las Mujeres, México.
- Morett, Georgina, 2003, Artículo **El campo mexicano, mal y de malas**, en la Revista Milenio, N° 278, de enero 13 de 2003, México.

Capítulo IX: Networking de Mujeres: Una experiencia Argentina

Lic. Solange Grandjean *

RESUMEN

El artículo analiza el concepto de networking o redes de mujeres, considerando la experiencia de *La Red de Mujeres Ejecutivas* de Argentina.

Se analizan la construcción de redes, las diferencias entre redes de varones y de mujeres, los distintos estilos de comunicación de ambos géneros y el concepto de networking activo.

Se expone el caso de *La Red* como ejemplo de networking en el cual se ven los beneficios de pertenecer y las estrategias superadoras que fueron forjándose a lo largo de la existencia de este emprendimiento.

Se concluye con reflexiones sobre la forma de avanzar hacia la equidad en el mundo laboral.

Palabras clave: *Networking; redes de contacto; capital social; comunicación; mujeres; equidad.*

Introducción

Networking, es una palabra del inglés que se utiliza para referirse a las acciones concretas desplegadas para insertarse, desarrollar y circular por redes profesionales. Las redes son colecciones de personas unidas por un interés o una experiencia común: un grupo de contactos.

Es necesario tener en cuenta que una red es un concepto exponencial y que se va desarrollando a lo largo de los años. Si vamos a utilizar nuestro valioso tiempo en construir relaciones, debemos tener en cuenta ciertos criterios básicos para que el esfuerzo rinda sus frutos.

Con solamente pertenecer a una red no alcanza. Estar en una red, hacer networking, es un proceso activo, dinámico. Para aprovechar una red al máximo

* Responsable de comunicaciones de la Red de mujeres latinoamericanas y del caribe en gestión de organizaciones, Buenos Aires, Argentina.

tiene que haber un ida y vuelta. El networking tiene dos caras: que nos sirva y ser también útiles.

Existen muchas redes y la mayoría son de varones. También hay redes mixtas, y por supuesto están las redes de mujeres. ¿Hay diferencias entre las redes de mujeres y las de varones? ¿Cuáles son los beneficios del networking y específicamente del networking de mujeres?

Para desarrollar este tema, se presentan consideraciones sobre la historia y el ejercicio de las redes de mujeres, analizando el caso puntual de *'La Red de Mujeres Ejecutivas'* de Argentina. Se incluye el concepto de género, la diferencia en la comunicación entre varones y mujeres, y el aporte del networking en el proceso de lograr una mayor equidad de género.

Desarrollo histórico

Networking significa crear una red de contactos y usarlos para enfrentar cualquier necesidad. Si no sabemos algo, contactamos a alguien que lo sepa. El objetivo es adquirir los conocimientos que no tenemos.

El networking es una herramienta efectiva para salir adelante. Históricamente - y por lo tanto con mucha familiaridad -, los varones se desenvuelven con esta modalidad; muchas mujeres ya la han incorporado pero todavía es necesario difundirla y potenciarla para que la incorporemos como parte habitual de nuestras actividades.

Los contactos forman parte de nuestro capital social. Pierre Bourdieu incluye dentro del capital social de las personas el origen social, la educación recibida, el tipo de experiencias; también abarca la posición ocupada en los distintos ámbitos sociales que se han transitado y van forjando formas casi inconscientes de mirar el mundo y de representar el propio lugar en él. Todo esto va originando disposiciones a percibir, actuar, reflexionar, demandar - o no demandar -, que varían según las distintas clases sociales y contextos donde se desarrollan los individuos (Bourdieu, P., 1980).

Anthony Bebbington, señala que el *capital social* son los activos que se tienen como consecuencia de las relaciones de uno con otros y (de forma correlacionada) de la participación en organizaciones. Se puede definir el

concepto como la forma mediante la cual una persona procura satisfacer ciertos objetivos de vida, por medio del uso, la combinación y la transformación de un conjunto de activos. (Bebbington, A., 2005).

Podemos asociar el concepto de capital social para nuestras redes como activos que traemos y podemos incrementar a través de vínculos que nos ayudarán a sortear las dificultades que enfrentamos. Si pensamos que deben existir por lo menos 4 o 5 personas a las que podemos recurrir cuando tenemos un problema, que pueden operar a nuestro favor cuando enfrentamos alguna situación difícil o cuando necesitamos cierto tipo de colaboración o asesoramiento, estaríamos en condiciones de decir que nuestro capital social es fundamental para salir airoso de las situaciones complicadas.

Un conocimiento efectivo del Network está construido sobre la combinación del conocimiento individual de *‘cómo hacer las cosas’* y *‘quién sabe cómo hacer qué cosas’* (Zander & Kogut, 1992; Carley, 1999; Monge & Contractor, 2003). La transferencia de conocimiento fluye de individuo en individuo. Mientras el conocimiento de red describe *‘quien sabe qué’*, cada individuo en la organización también tiene su propia percepción de *‘quién sabe qué’*, un “conocimiento cognitivo de Network” (Contractor, N., Zink, D. & Chan, M., 1998). El conocimiento cognitivo de redes es una combinación de saber *‘quién sabe quien’* y *‘quien sabe qué’*. Este varía en la precisión o exactitud: a mayor nivel de exactitud hay un mayor acceso de conocimiento de network y mejor logro de objetivos.

Un modelo de Network muy conocido en el mundo público es el denominado OBN - Old Boys Network-, que comenzó como una red de niños que estaban pupilos en los colegios públicos de Inglaterra. Hay algunos estudios que muestran que la etapa de la adolescencia es la más propicia para el armado de redes, por la tendencia a lo grupal, a formar parte, etc. Actualmente la OBN cuenta con hombres en la armada, la iglesia, los Ministerios de Justicia, de Economía, de Salud y de Educación, como también en los cuerpos gubernamentales y en la cúpula de las mayores industrias. Así, se recomiendan siempre dentro de esta red y mantienen su poder a salvo. Las mujeres no pueden ni pertenecer ni entrar. Pero sí podemos aprender del sistema que ellos utilizan, y si bien no todo nos servirá ya

que somos diferentes, hay algunas herramientas y experiencias que pueden resultarnos útiles.

Las redes internacionales de mujeres creadas en la década de los '70 y '80 fueron especialmente útiles para empezar a conocernos, entrelazarnos, para establecer contactos e intercambiar ideas y, sobre todo, para compartir experiencias desde diferentes realidades económicas, culturales y sociales (Boix, M., 2002).

El networking de mujeres busca principalmente crear un grupo de respaldo profesional para la mujer que trabaja sea cual sea su nivel profesional. Circular por estas redes nos ayuda a comprender el sistema en el que trabajamos y en el cual estamos involucradas, siendo su objetivo brindar consejo y respaldo moral, proveer información y feedback (Progeo, 2006).

En EE.UU., las primeras redes de mujeres que se crearon fueron WIM en 1969, City Women's Network en 1978, Network en 1981, y NAFE. Todas son redes de mujeres con trabajo remunerado que necesitaron de los contactos y apoyo mutuo para crecer.

En Argentina, actualmente existe FAME y, durante 10 años existió *La Red de Mujeres Ejecutivas Srl.* (1993-2003). Ambas tienen la particularidad de haber sido creadas como redes de mujeres pero con un objetivo profesional y de desarrollo de carrera, lo cual fue y es una diferencia de otras redes que datan de mucha más antigüedad.

Teoría de los Seis Grados de Separación

Según un viejo adagio, seis grados separan a cada persona de la siguiente. La idea es que entre una persona y otra, sin importar clase social, raza o ideología, no hay más que seis grados de separación.

Esta teoría fue propuesta inicialmente en 1929 por el escritor húngaro Frigyes Karinthy, basada en que “el número de conocidos crece exponencialmente con el número de enlaces de la cadena, y sólo es necesario un pequeño número de enlaces para que el conjunto de conocidos se convierta en la población humana entera”.

En 1967, el psicólogo social Stanley Milgram demostró esta teoría, ideando una nueva manera de probarla que consistía en que a una serie de personas se les pedía hacer llegar un “paquete” a un desconocido a miles de kilómetros de distancia. Las personas debían enviar el “paquete” al desconocido, por medio de sus conocidos, y esta persona debía hacer lo mismo. Así sucesivamente hasta que el “paquete” llegara al destinatario final. La entrega de cada paquete solamente llevó, como promedio, entre cinco y siete intermediarios.

En el 2001, científicos de la Universidad de Columbia actualizaron el experimento utilizando Internet. El resultado fue que en promedio estos mensajes debieron ser reenviados entre cinco y siete veces desde su punto de origen a su meta final.

La teoría de Milgram es la base para entender el concepto de Networking. Si entendemos que nuestra realidad está conformada por una trama de contactos a los cuales podemos recurrir cuando lo necesitamos, entonces estamos pensando como networkers.

La realidad es que es fundamental *lo que sepas*, y aún más importante a *quién conozcas*. Pero hay otra variante, muchas veces desaprovechada, que es la de saber *quien conoce a quién que conoce a quién...*

La Red de Mujeres Ejecutivas Srl.

Para desarrollar este trabajo analizaré la experiencia de *La Red de Mujeres Ejecutivas Srl.* de Argentina, de la cual formé parte desde sus inicios en 1993 hasta su fin en el año 2003. El análisis que realizo parte de mi experiencia y de mis percepciones sobre los acontecimientos que se dieron al interior y el exterior de la misma.

La Red nació el 17 de Noviembre de 1993. La idea de este emprendimiento, ya que se formó como empresa no como ONG -a diferencia de la mayoría de las redes de mujeres-, surgió como una necesidad personal de su fundadora, quien después de un duro trabajo de varios años para reinsertarse en el mercado laboral, decidió hacer un estudio, para ayudar a las mujeres a realizar su tarea de una manera más fácil, donde pudieran contar con apoyo y sentirse más

acompañadas en un mundo hasta entonces manejado por hombres. En marzo de 1994 me incorporé a *La Red*, para darle forma, y junto a su fundadora construimos el concepto de networking entre mujeres profesionales y dirigimos su desarrollo y crecimiento.

El objetivo fue crear un espacio para la mujer que trabajaba en cualquier área y ayudarla en su crecimiento tanto laboral como profesional. Las actividades centrales se basaron en la capacitación y el trabajo en red como filosofía de acción. Generar e instalar este concepto en la ciudad de Buenos Aires nos llevó varios años. No había conciencia de networking entre las mujeres que trabajaban, seguramente porque las que en ese momento estaban en cargos medios o de decisión habían llegado muy solas y abriéndose camino como pudieron. El compartir la experiencia y la información no estaba en sus mentes.

La construcción de redes es un proceso individual aunque involucre a muchas personas. Es individual porque la decisión, energía, constancia y voluntad para desenvolverse activamente debe ser personal. Inculcar este concepto fue un desafío.

Parte del éxito de *La Red* se debió a que desde el comienzo compartió la información de capacitación, búsquedas laborales y oportunidades de crecimiento entre todas sus asociadas y entre otras mujeres que estaban interesadas pero aún no eran socias. Considero que desde *La Red* siempre trabajamos con el concepto de networking y socializamos los beneficios para todas y eso lentamente se fue incorporando en nuestras asociadas.

El mayor logro de *La Red* fue poder mostrar con nuestra forma de trabajar el concepto de red. No siempre fue fácil, hubo muchas reticencias tanto de varones como de mujeres que no entendían qué beneficio podían lograr siendo parte de una red o compartiendo sus contactos. Mirando hacia atrás creo que todo el concepto de *La Red* fue demasiado innovador para el momento que vivía la Argentina y por ello costó tanto implementarlo. Pero esto también fue un punto de partida que marcó una ventaja diferencial con otras organizaciones de mujeres. Ser empresa y ser red al mismo tiempo fueron las diferencias significativas que nos permitieron crecer durante 10 años.

Redes de contacto: Diferencias entre varones y mujeres

Según algunos autores, como Segerman-Peck, L. M., las mujeres estuvimos haciendo networking por años pero no lo llamamos así. Lo llamamos 'caring' (cuidado), ya que siempre hemos usado nuestras redes para 'cuidar' de las necesidades de otras personas. En general, las redes de mujeres tienen que ver con lo doméstico, no con lo público. Las mujeres somos naturalmente buenas en el networking, pero socialmente la visión que se tiene es que 'Los hombres hacen networking o contactos y las mujeres chusmean' (Segerman-Peck, L. M. 1991).

Tradicionalmente, los hombres crean redes de contacto para mantener su propio poder, las mujeres lo hacen para dar soporte o apoyo a otra gente o al poder de otros.

De hecho, las mujeres hemos formalizado este tipo de actividad en lo que se llama 'organizaciones de mujeres', que son redes cuyo foco está puesto en ayudar a la mujer a servir mejor a su familia y a su comunidad. Todo esto demuestra que las mujeres tenemos una larga trayectoria en 'redes de contacto' pero que no las utilizamos para nuestro desarrollo profesional o laboral.

En este punto, *La Red* construyó una diferencia ya que su objetivo era el mejoramiento de la situación laboral de las mujeres de la región, por ende el aprovechamiento de este networking estaba en utilizar los contactos para el crecimiento de cada una de las mujeres que formaban parte, y no para otros.

La misión de *La Red* estuvo clara desde el principio: apoyar a sus asociadas y ayudarlas a concretar sus negocios, lograr sus objetivos de carrera profesional y su independencia económica a través del networking. Este hecho fue fundamental para no perder el rumbo a lo largo de una década de trabajo. Las metas fueron lograr que las mujeres tuvieran las herramientas necesarias para poder insertarse en el mercado laboral, competir en el mismo y lograr una posición económica óptima.

La Red de Mujeres Ejecutivas funcionó como centro de información y apoyo en un momento clave del crecimiento de la mujer en la Argentina y llegó a tener

1.000 socias que se enriquecieron del networking y que generaron, compartiendo sus recursos y saberes, nuevos espacios, emprendimientos, servicios y productos.

Redes de Mujeres: Características y especificidades

Tal como se describe al comienzo, el concepto de “*old boys*”, es todavía muy poderoso, especialmente en los campos donde las mujeres son las recién llegadas.

En el tema de redes, tanto formales como informales, las mujeres tenemos mucho que aprender y ejercitar: obtener diferente tipo de información, intercambiar favores o contactos y reducir situaciones de conflicto a través de compartir y recibir soporte frente a situaciones difíciles por las que atravesamos cotidianamente (Heller, L., 1999).

Aún hoy persisten en las mujeres las dificultades y los prejuicios de incorporarse a redes informales que se constituyen dentro del mundo laboral, y que frecuentemente sirven como canales donde fluye la información organizacional y en algunos casos donde se toman decisiones importantes que afectan nuestras carreras profesionales. A veces son los ámbitos eminentemente masculinos donde las redes informales operan y donde cuesta tanto incorporarse: los partidos de fútbol, almuerzos masculinos, conversaciones privadas después del horario de trabajo. Estas son sólo algunas de las prácticas más usuales donde el acceso de la mujer está vedado, y responden a las situaciones de discriminación más sutiles que se observan en el mundo laboral actual.

Casi todas las redes de mujeres tienen una estructura formal, una constitución establecida o estatutos que marcan sus objetivos, metas y reglas de funcionamiento. Generalmente son organizaciones a las que hay que suscribirse y pagar una cuota anual por pertenecer. Algunas son lo suficientemente grandes como para tener personal rentado más allá del Directorio.

En *La Red* las socias pagaban una cuota anual por pertenecer lo cual les permitía acceso al listado de las demás socias, un precio preferencial en todos nuestros eventos de capacitación y networking, una consulta gratuita con cada uno de los 17 profesionales que formaban parte del staff que asesoraba en desarrollo de carrera o en la creación de microemprendimientos, acceso a la bolsa

de trabajo, a poder anunciar sus empresas o actividades en nuestro newsletter y más adelante en nuestra página web. Ambas directoras cobrábamos un sueldo por nuestro trabajo, ya que era una participación full-time.

La mayoría de las redes publican un newsletter y un listado de miembros para contactarse. Muchas tienen una agenda de capacitación o eventos orientados al ámbito laboral en los cuales siempre hay un espacio que permite el contacto informal entre las/los miembros/os. Algunas tienen eventos puntuales para hacer 'contactos'. *La Red* publicó durante toda su existencia un newsletter mensual en el cual además de notas de interés se informaban sobre diferentes eventos y actividades.

En los comienzos el boletín era impreso y se enviaba por correo postal a todas las asociadas y a las diferentes empresas que nos auspiciaban. A partir del año 1998, comenzó a realizarse en forma digital y era enviado por mail a las socias que tenían cuenta de correo y un porcentaje se imprimía para las que aún no tenían acceso a internet.

Mientras *La Red* crecía, los eventos y actividades se multiplicaron y fueron adaptándose a las necesidades de las mujeres que formaban parte. Desde sus comienzos se realizaron 'Desayunos de Trabajo' que fueron un espacio de capacitación y networking por donde pasaron gran parte de los docentes y conferencistas más reconocidos del país. En los eventos siempre había un espacio de 20 minutos para que las mujeres se presentaran e intercambiaran sus tarjetas personales. Al principio muy pocas tenían tarjetas. Uno de nuestros servicios fue entregarles por suscripción anual 500 tarjetas personales diseñadas por ellas para su uso profesional. Con el tiempo, todas tenían tarjetas y las llevaban para poder relacionarse con otras y otros. Este también fue un pequeño logro y aporte que hicimos desde nuestro lugar.

Con el tiempo implementamos eventos en distintos horarios para que todas las mujeres pudiesen asistir: "Happy Hour" o "Picada terapéutica", espacios de capacitación y networking similar a los desayunos pero que se realizaban por la tarde. Almuerzos y Cenas mensuales, espacios más sociales cuya excusa era

festejar los cumpleaños del mes y aprovechar para contactarse en un espacio relajado.

Se crearon también “Ciclos de charlas y conferencias” gratuitas sobre diferentes temáticas. Se instaló la “Bolsa de Trabajo” de *La Red*, ayudando a las mujeres a insertarse en el mercado laboral con una bolsa de mujeres muy capacitadas y utilizando las dos puntas de *La Red*, aquellas mujeres que trabajaban en empresas grandes o que tenían su propia empresa y todas aquellas que buscaban insertarse. Se lograron muchas búsquedas exitosas.

Se creó la *Consultoría de La Red*, un equipo de 17 profesionales y especialistas en las diferentes áreas de la organización que ofrecían una primer consulta sin cargo a las asociadas que lo requiriesen.

Logramos acuerdos con algunos bancos de Argentina por el cual todas nuestras asociadas podían acceder a una tarjeta de crédito, la mayoría hasta ese momento tenía extensiones de sus maridos o padres, y el tener una tarjeta de crédito personal fue un aporte más en la búsqueda de la independencia económica.

La Red creó alianzas con empresas y universidades para maximizar las posibilidades de capacitación de sus socias, consiguiendo descuentos importantes en varias de ellas.

Enfoque de género como categoría de análisis en la red

Las relaciones de género pueden ser definidas como los modos en que las culturas asignan funciones y responsabilidades distintas a la mujer y al hombre. Estas a la vez determinan diversas formas de acceder a los recursos materiales como tierra y crédito, o no materiales como el poder político y el trabajo. Sus implicancias en la vida cotidiana son múltiples y se manifiestan, por ejemplo, en la división del trabajo doméstico y extra-doméstico, en las responsabilidades familiares, en el campo de la educación, en las oportunidades de promoción profesional, en las instancias ejecutivas, etc. (FAO).

Si bien cuando creamos *La Red* ésta no tenía incorporado el concepto de género, indirectamente logró ayudar a las mujeres a empoderarse y así lograr relaciones de género de mayor equidad.

El momento en que *La Red* se creó fue clave ya que fue un momento de grandes cambios económicos y sociales del país, y esto se reflejó hacia fuera en el mercado de trabajo y hacia adentro en la familia. El rol de la mujer de clase media, que era nuestro público, cambió mucho por esos años y muchas mujeres se insertaron en el mercado laboral. Los motivos fueron diversos: muchas ingresaban a trabajar porque sus parejas estaban desocupadas, otras porque se separaban, etc... Eran tiempos de grandes cambios y *La Red* fue un gran apoyo para todas estas mujeres.

Hoy hay muchas mujeres decidiendo sus carreras profesionales y planificándolas, mujeres a las que su carrera les da identidad, en ese momento las mujeres que se acercaban a nuestra organización no estaban así de posicionadas. Eran mujeres muy valiosas, aunque la mayoría no se percibía a si misma de ese modo, que no sabían cómo insertarse. La imagen que más sintetiza esta sensación es la de mujeres 'desorientadas' que no sabían cómo ni hacia dónde dirigirse. Creo que si en lo personal hubiese tenido conocimiento de género, hubiese entendido mucho más rápido y profundamente el por qué de lo que les pasaba y hubiésemos podido implementar acciones concretas para ayudar.

Sin embargo, siento que igual pudimos ayudar. Tener prácticas laborales fuera del trabajo como las que teníamos en los eventos nos ayudó a todas a tener más experiencia y poder replicar estas prácticas en nuestros ámbitos profesionales. Ver que a todas nos ocurrían situaciones similares también contribuyó a paliar el aislamiento que generalmente sienten las mujeres en el mundo laboral.

Hoy por hoy, conociendo este enfoque muchas de las estrategias que implementamos las podríamos hacer de otra manera, incorporando estrategias específicas para reducir esta desigualdad. El enfoque de género debería estar presente en todo el proceso de planeación del desarrollo, con el propósito de

generar las condiciones que permitan la participación activa de las mujeres, donde se contemplen sus potencialidades, se incluyan sus expectativas, intereses y necesidades, contribuyendo a evitar la perpetuación de las desigualdades e inequidades que enfrentamos. Bajo esta consideración, sigo creyendo que las redes de mujeres se establecen como un requisito indispensable para el desarrollo.

Género y comunicación

Existen diferencias entre el lenguaje de las mujeres y el de los varones. Es importante conocer esas diferencias. Hay estudios sobre el lenguaje femenino y el masculino que debemos conocer (Dahlbom-Hall, B, 1996). Lo cierto es que, como nos comunicamos de manera diferente, necesitamos interlocutores que nos comprendan, y son las redes de mujeres exclusivamente las que nos ayudan en el proceso de fortalecernos para las prácticas de la comunicación en el mundo laboral.

Según Deborah Tannen, lingüista norteamericana, la habilidad que tengamos para comunicarnos determinará en gran medida nuestra eficiencia profesional, ya que cuando nos comunicamos con efectividad, todas nuestras relaciones laborales se facilitan y se fortalecen. La mayor parte de los problemas que tenemos cotidianamente se originan porque no empleamos una buena comunicación. Los conflictos más comunes de comunicación se dan entre mujeres y varones porque ambos tienen diferentes estilos de comunicarse.

Según estos estudios, las mujeres en sus comunicaciones buscan: relacionarse con los demás; la interdependencia y la comunicación; compartir y entender sus problemas y la aprobación de su entorno. Se centran en los sentimientos, no dudan en pedir ayuda, consejo o dirección, y por lo general piensan mucho las cosas antes de tomar una decisión. Las mujeres añoran la intimidad.

Por su parte, los hombres buscan: el reconocimiento de los demás; su independencia y autonomía; solucionar los problemas y el respeto de su entorno.

Son más reservados con sus problemas, se enfocan más en los hechos, son más reacios a pedir ayuda y les gusta decidir rápidamente. Añoran su espacio de independencia (Tannen, D. , 2001).

En general, las empresas, instituciones y organizaciones fueron creadas por hombres y por lo tanto se establecieron estilos masculinos de comunicación como la norma (Tannen, D., 1994). En este sentido, las mujeres y cualquier otro cuyo estilo sea diferente de la norma, corremos con desventaja. La desvalorización del estilo de comunicación femenina es muy común en las empresas en nuestros días.

Un trabajo muy arduo para nosotras desde *La Red*, fue el diseño de las comunicaciones. Lograr una comunicación profesional, teniendo en cuenta las formas y características de nosotras las mujeres. Generar relaciones con lazos fuertes pero sin perder el foco en lo profesional fue un gran desafío. Creo que lo logramos, si bien tuvimos que rever estrategias en el proceso. En las reuniones personales es donde se nos hacía más difícil: las mujeres se juntaban con nosotras para comentar un tema laboral y las reuniones duraban horas ya que se ponía todo lo personal por delante del tema a tratar. Fue un ejercicio y un aprendizaje hasta que logramos utilizar herramientas que nos permitieron ser asertivas y concretas en las reuniones de trabajo.

Como estrategia también implementamos un programa de radio y una columna en televisión por cable que trataban los temas de mujer y trabajo. “Ejecutivas en Acción” fue un programa radial semanal con temas de interés para la mujer ejecutiva que se transmitió por una FM de gran alcance. La idea fue un programa diseñado por y para mujeres y en el cual las socias podían anunciar sus productos y servicios y también se entrevistaba a mujeres exitosas que contaban su experiencia para servir de ejemplo a otras mujeres. Lo mismo sucedía en la columna televisiva de “Mujer y Empresas” que se difundía por televisión.

Buscando llegar a las mujeres de todas las áreas, editamos el libro “Claves para Emprendedoras” que fue un manual para mujeres que querían emprender, en el cual se detallaban todos los pasos a tener en cuenta para la creación de un emprendimiento tanto de servicios como de productos.

Las características y diferencias en la comunicación de varones y mujeres podrían marcar la importancia de las redes de un sólo sexo. Las redes mixtas son importantes pero las redes de mujeres son fundamentales para nosotras. La comunicación fluye más fácil y espontáneamente entre pares. Es bueno formar parte de ambas, pero quizás sea una buena estrategia primero empoderarse en una red de mujeres para luego tener más voz y experiencia en una mixta.

Beneficios de las Redes de Mujeres

Las mujeres se han incorporado al campo laboral de forma significativa y consistente, desde hace ya varias décadas. Sin embargo, persisten obstáculos externos e internos que hacen que su inserción laboral sea conflictiva: el famoso ‘techo de cristal’, la responsabilidad doméstica y de crianza de los niños, el nivel de exigencias, los estereotipos sociales acerca de las mujeres y el ejercicio del poder, la percepción que tienen de sí mismas las propias mujeres (Burín, M., 2004).

Ver que esto les sucede a otras y ver cómo resuelven los conflictos es uno de los beneficios de las redes. *La Red* logró crear este espacio y muchas mujeres nos enriquecimos en el compartir con otras, nos apoyamos y aprendimos tanto de liderazgo como de resolución de temas conflictivos. No siempre nos fue fácil explicar y poder hacer visible este beneficio, pero viendo el resultado final y la persistencia en el tiempo de nuestra organización creo que lo logramos.

La experiencia del trabajo en red de mujeres es muy fructífera. El contacto entre pares crea una luminosa red que se teje cuando las mujeres hablan entre sí, *“arrojan esta red a su mente colectiva y la sacan llena de relucientes, inertes, estranguladas, fluctuantes y anhelantes formas de sus vidas interiores de mujeres*

para que todo el mundo las vea y pueda trabajar con ellas” (Pinkola Estés, C., 2001).

Existen beneficios específicos de las redes de mujeres. Existen beneficios profesionales y psicosociales que podemos adquirir si pertenecemos o formamos parte de un grupo de mujeres especialmente formado para ayudar a la mujer a ganar cualquier tipo de conocimiento, habilidad, experiencia y práctica que necesitamos para crecer como personas y como empleadas, empresarias o emprendedoras.

En el mundo laboral, la mayoría de los puestos de trabajo se cubre por contactos. Las mujeres que trabajan en forma independiente tienen que buscar nuevos trabajos constantemente, con lo cual las redes son de vital importancia para su supervivencia. Para las entrepreneurs, tener una gran red de contactos es vital para generar nuevos clientes, y también para tener referencias y credibilidad. Las redes son además fuente de información: lo que pasa en el mundo, el mercado laboral, los sistemas, las modas, las corrientes de pensamiento y otros temas están disponibles si nos mantenemos alerta.

Una de las ventajas que tenemos que ver es el espacio ‘no masculino’, una situación en la cual los valores tradicionalmente femeninos de apoyo y las reglas de cooperación son un descanso después de pelear toda la semana con un mundo creado por y para hombres. Muchas mujeres aprenden mejor en grupos sólo de mujeres y esto es importante para su desarrollo laboral. A muchas les resulta más fácil relajarse, bajar la guardia, cuando no hay hombres alrededor (lo mismo sucede al revés). En las diferencias muchas veces nos sentimos amenazadas / dos.

Entender los principios básicos de las redes lleva tiempo, ya que algunas relaciones no se establecen inmediatamente y en forma espontánea, sino que requieren persistencia. El requisito indispensable es que deben existir beneficios compartidos entre todas sus integrantes.

Algunos de los beneficios que podemos resaltar de *La Red* son:

1. *Relajación*: Nuestra experiencia nos demostró que es más fácil relajarse en una reunión exclusivamente de mujeres. El estar en un ambiente desestresado es inmensamente importante y útil para ver el trabajo, la carrera o los problemas del día a día en perspectiva. En Argentina, existían pocas mujeres en puestos decisorios a comienzos de los '90, con lo cual nos era muchas veces difícil compartir experiencias si no nos encontrábamos y conocíamos. Los grupos de un sólo sexo legitiman las funciones en la sociedad. El problema de que fueran cerrados a un sólo sexo, para nosotras las mujeres, es que en estos grupos cerrados de hombres muchas veces se tomaban las decisiones importantes de ascensos, nuevos puestos, etc. y las mujeres quedábamos afuera. Igual considero que fue necesario y determinante que fuese una red solo de mujeres.

2. *Hacer negocios*: Conocer gente que brinda servicios o que son muy buenas en sus trabajos permitió que muchas socias concretaran negocios. Muchas se recomendaron para diferentes cargos y varias fueron recomendadas por nosotras, ya que al ser una red de mujeres reconocida, muchas empresas nos llamaban para ver si conocíamos a alguien con determinadas características. Tener variedad de conocimiento nos abrió la cabeza y nos volvió creativas a las nuevas oportunidades.

3. *Crear modelos*: Muchas de nuestras socias fueron mujeres exitosas, esto sirvió sobre todo a las más jóvenes porque se identificaron y porque las ayudó a creer que ellas también podían lograrlo. Además fue un espacio de modelos de liderazgo femenino y no masculino como en las empresas. Ver un modelo de mujer exitosa es contagioso y da energía para lograrlo. Para las mujeres que son 'modelo', esto fue mucho trabajo extra, porque todas querían hacer cosas con ellas, escuchar consejos, compartir experiencias, etc. y por lo general los tiempos a ese nivel son breves, pero la gran mayoría ayudó a otras. Esta fue una parte importante del trabajo de pertenencia que realizamos. Como mujeres

profesionales en distintas disciplinas, en *La Red* tuvieron una oportunidad de interactuar e intercambiar información, experiencias, trabajos, éxitos, obstáculos y de convertirse en referente para introducir propuestas de cambio frente a determinadas realidades.

4. *Crear expectativas de éxito*: Pertenecer a la misma red que una mujer exitosa nos da aliento, crea pertenencia y nos hace creer que también triunfaremos. Y el poder de esa sensación es inconmensurable. Pertenecemos, entonces tendremos éxito. La expectativa y el éxito son beneficios muy importantes de pertenecer a un networking.

4. *Entrenamiento y Capacitación*: Fue fundamental la creación de espacios de entrenamiento formal e informal, donde las mujeres se capacitaron, en temas que no se dictaban en las empresas a las cuales pertenecían, como 'liderazgo femenino' y muchos temas de informática y computación. Además, fue interesante ya que la mayoría de las instructoras fueron mujeres lo cual ayudó a que las participantes dijeran lo que pensaban y a conocer más modelos de mujeres competentes. Estas capacitaciones nos dieron la base y seguridad necesaria para después poder participar de las actividades mixtas. También nos dieron entrenamiento, porque hay algunas habilidades especiales que las redes desarrollan como la presentación personal, temas financieros, de informática, etc., áreas en las que las mujeres no nos capacitamos tanto y por ende quedan cada vez más en manos de los hombres. Estos espacios nos permitieron comprender las sensaciones que todas las mujeres que trabajábamos teníamos y las legitimaron.

Las redes producen 'empowerment' (empoderamiento). Este término expresa los objetivos tendientes a potenciar las capacidades de las mujeres y en consecuencia a crear relaciones más igualitarias con los hombres desde una mayor autonomía. En el enfoque del empoderamiento se encuentra la base de las

acciones desarrolladas por las organizaciones y redes de mujeres (Buriyovich, J. & Pautassi, L., 2005). *La Red* fue un marco en el cual las mujeres pudimos empoderarnos.

6. *Expertise extra y visibilidad*: Las socias activas demostraron su experiencia y se hicieron visibles para el grupo. En la red muchas veces trabajamos en equipo, competencia que se requiere para puestos gerenciales. Esto nos dio la práctica necesaria para ocupar dichas posiciones. El trabajar activamente en una red, nos hace visibles ante los ojos de otras mujeres y esto nos facilita, nos entrena en hacernos visibles frente a los compañeros y jefes de trabajo. Este beneficio se vio claramente en algunas mujeres, las más activas.

7. *Soporte y construcción de alianzas*: El lugar de trabajo puede ser un lugar muy frustrante para las mujeres. Los valores masculinos reinan y rigen el entorno, no porque sean necesariamente mejores, sino porque las empresas e instituciones fueron creadas y pobladas por hombres y con valores y funcionamientos masculinos. La mayoría de las prácticas son masculinas y las mujeres tenemos poca posibilidad de haberlas experimentado o practicado previamente. Con lo cual lo que pasa es que una mujer sabe o se capacitó mucho desde lo intelectual y desde las habilidades necesarias para la posición, pero carece de las prácticas de las que nadie habla sino que están instituidas. Formar parte de *La Red* ayudó a resolver el problema positivamente. Mostró que el problema “no es mío solamente” (las demás sienten lo mismo) y ayudó a ver que un problema compartido es un problema reconocido. La compañía de las otras nos dio una perspectiva y nos ayudó a verlo más desapasionadamente, y el poder compartirlo nos dio la posibilidad de tratar de resolverlo de la mejor manera posible gracias a los diferentes conocimientos y experiencias de cada una.

9. *Desarrollar la carrera laboral*: Siendo mujer, hay que aprender a exigir explícita y claramente, exigirse a sí misma y exigir de otros (Dahlbom-Hall,

B., 1996); también se debe aprender a competir tanto con hombres como con otras mujeres, para lograr el empoderamiento que tanto deseamos.

Una red de colegas de diferentes disciplinas dentro o fuera de la organización donde trabajamos es un factor exponencial para abrir nuevas posibilidades de acción, pero exige dedicación y relaciones de mutuo intercambio. Una buena red es una excelente plataforma de contactos profesionales, tanto en la búsqueda de empleo (las estadísticas muestran que el 70 % de los empleos se encuentran a través de contactos), en la búsqueda de clientes o proveedores (contactarse con un potencial cliente a través de un conocido es un 80% más efectivo) y en los emprendimientos.

El trabajo de estar en red es arduo pero señala una alternativa diferente para ir derribando los obstáculos que enfrentamos, significa un paso más hacia la apertura de la posibilidad de crecimiento desde una perspectiva más participativa y creadora, no basada en la queja individual sino en el crecimiento colectivo (Heller, L. 1999).

En diferente medida cada una de las mujeres que participó de La Red aportó para el crecimiento de la misma y de todas sus integrantes. *La Red* fue un espacio de aprendizaje para todas las mujeres que formamos parte o pasaron por ella. Un lugar en donde practicar el networking activo y ver sus resultados. Creo que este fue uno de los grandes aportes.

CONCLUSIONES

La Red surgió por una iniciativa personal, una necesidad no cubierta por otras organizaciones. Desde ese espacio, se intentó ayudar a las mujeres que estaban fuera del mercado de Argentina a lograr una mayor inserción laboral y un mayor desarrollo profesional a las que ya estaban en carrera. Conectar a las mujeres para que en la comunicación interdisciplinaria y multisectorial todas

aprendamos y podamos enriquecernos del desarrollo de las otras, fue un objetivo cumplido. Los contactos que se generaron dentro de *La Red* tuvieron como intención no sólo generar mayores o menores negocios, sino que se conviertan en proyectos económicos, sociales y solidarios.

En una red de mujeres, cada una contribuye desde sus potencialidades y es desde allí que todas podemos enriquecernos y de hecho creo que lo logramos y pudimos adquirir y transmitir el concepto de 'networking'.

Hoy, muchos años después del comienzo, con las mujeres en un lugar más equitativo en la sociedad dentro de lo que es el ámbito laboral (aunque aún queda mucho camino por recorrer), y con una mayor cultura empresaria, de conectarse y de crear redes informales, podemos mirar hacia atrás con orgullo y sorpresa y ver que el trabajo realizado ayudó a construir desde la visión inicial hasta la acción final, los pequeños logros que tenemos.

La Red de Mujeres Ejecutivas Srl. dejó de funcionar en Marzo del 2003 por decisión de sus socias fundadoras, como una etapa que terminó frente a un país que cambió. Sin embargo, sigo creyendo que la constitución de redes de mujeres es una herramienta útil y necesaria para superar prácticas discriminatorias que aún persisten.

Si las mujeres seguimos creciendo en nuestras carreras y llegando a posiciones de liderazgo e influencia, de a poco las pautas culturales también se irán modificando para acercarnos cada vez más a la igualdad de oportunidades que tanto buscamos. Si las que llegan se convierten en mentoras de las están llegando, mejor aún.

Logrando la máxima participación de las mujeres en las redes, planteando contenidos, analizando información y compartiendo recursos, seguramente podremos llegar a un mayor desarrollo de nuestro género en los diferentes ámbitos de la sociedad.

La equidad es todavía una tarea pendiente que involucra a la sociedad toda y, desde las redes, fortaleciéndonos entre nosotras y empoderándonos, podríamos sumar un eslabón más a esta cadena.

Bibliografía

ACCI-Proequidad/GTZ. Caro, E. 2000. *Igualdad de género en la cooperación para el desarrollo*. Bogotá, Colombia.

APC - Asociación para el Progreso de las Comunicaciones. <http://www.apc.org/>

Arenas Saavedra, A. I. 2005. *Cuadernillo de Capacitación para Microemprendedoras con Enfoque de Género*. Red de Mujeres Latinoamérica y del Caribe en Gestión de Organizaciones.

Bebbington, A. 2005. *"Estrategias de vida y estrategias de intervención: el capital social y los programas de superación de la pobreza"*. Aprender de la experiencia. El capital social en la superación de la pobreza. Irma Arraigada Compiladora. Libros CEPAL N° 86 Septiembre/2005 <http://www.eclac.cl/> On line.

Boix, M., 2001. *La comunicación como aliada: tejiendo redes de mujeres*. Pag. 26. on line. http://www.mujeresenred.net/el%20viaje%20de%20las%20internautas/Tejiendo_redes_de_mujeres.pdf

Bourdieu, P., 1980. *"Le capital social"* en Actes de la Recherche in Sciences Sociales N° 31.

Burijovich, J. & Pautassi, L. 2005. *Guía para la implementación de políticas de empleo a nivel local con perspectiva de género*. Unidad Mujer y Desarrollo, CEPAL, Chile.

Burín, M. 2004. Subjetividad y procesos cognitivos V. UCES. *'Género femenino, familia y carrera laboral: conflictos vigentes'*. Págs. 48-77. Buenos Aires.

Contractor, N., Zink, D. & Chan, M. 1998. IKNOW: A tool to assist and study creation, maintenance, and dissolution of knowledge networks. Cap. *Community Computing and Support Systems*, Págs. 201-217.

Dahlbom-Hall, B. 1996. ¡Mujer! ¡Atrévete a Dirigir! Pág. 79-82; 126-128. Ed. Internacionales Universitarias. Barcelona, España.

Declaración de Quito.

1993. http://www.movimientos.org/foro_comunicacion/doc_declaracion_quito

Encuentro Regional de Comunicación y Género. 1994. <http://alainet.org/docs/1042.html>

FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations. On line.
<http://www.fao.org/Gender/static/Method/2statds1.htm>

Fox, M. F. 1991. Gender, environmental milieu, and productivity in science. In H. Zuckerman, J. R. Cole, & J. T. Bruer (Eds). *The Outer Circle: Women in Scientific Community* (pp.188-204). New York. Norton and Company.

GN – Green Net .<http://www.gn.apc.org/>

Heller, L. 1999. Las que vienen llegando. Nuevos estilos de liderazgo femenino. *¿De dónde venimos y hacia adónde vamos?* Pág. 33-36. Buenos Aires, Argentina.

IGC – Institute for Global Communications. <http://www.igc.org/>

La Red de Mujeres Ejecutivas Srl. http://www.cdeb.com.ar/la_red

Milgram, S. 1967. "The small world problem," *Psychology Today*, 61 (1). On line
<http://www.stanleymilgram.com/milgram.php>

Monge, P. R. & Contractor, N. 2003. *Theories of communication networks*. New York: Oxford University Press.

Pinkola Estés, C. 2001. *Mujeres que corren con los lobos. La Selva Subterránea*, Pág. 455. Ed. B. Barcelona, España.

Plataforma de Acción de Toronto 1995. Online.
http://palestra.pucp.edu.pe/pal_com/documentos/toronto.PDF

Progeo. 2006. Red de Mujeres Latinoamericanas y del Caribe en Gestión de Organizaciones. *Seminario de Liderazgo en Acción: Planificación y Desarrollo de Carrera*. On line. www.wim-network.org/progeo

Red de Mujeres Latinoamericanas y del Caribe en Gestión de Organizaciones
www.wim-network.org

Segerman-Peck, L. M. 1991. Networking & Mentoring. A women's guide, *Networking and Networks.*, Pp. 34-59. Ed. Susan Fleming. Londres.

Tannen, D. 1996. *Gender & Discourse*. New York : Oxford U. Press.

Tannen, D. 1994. Talking from 9 to 5. *Women and Men at Work*. HarperCollins Publishers.

Tannen, D. 2001. You Just Don't Understand. *Can't we talk?*. HarperCollins Publishers.

Zander, U. & Kogut, B. 1995. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*. 6 (1): 76-92.

Capítulo X: Mujer y entorno empresarial

Graciela Beatriz De Oto*

RESUMEN

En la economía global actual, la creación de valor de la perspectiva de género dentro de la comunidad corporativa se puede lograr incorporando cambios al concepto de empresa cuyas bases se asientan en la inclusión y la pertenencia.

Las características de una organización centrada en reglas provenientes de una sociedad patriarcal, donde el modelo de negocio está sujeto al sostenimiento de un techo de cristal que excluye y fomenta desigualdades, da lugar a la necesidad de “repensar” los modos de ir dejando de lado este tipo de discriminación encubierta para dar paso a la igualdad de condiciones laborales de sus integrantes.

Este trabajo tiene la finalidad de diagnosticar el estatus actual de la mujer a nivel corporativo, analizar los factores socio-culturales que le dieron origen y determinar cuáles fueron las teorías de desarrollo que dieron iniciación al empoderamiento.

A partir de lo desarrollado, se plantean retos estratégicos a seguir que ayuden a la consolidación de un proceso emancipatorio con miras a la implementación satisfactoria de un modelo de negocios integrado que equilibre las competencias de sus integrantes independientemente de su sexo.

Palabras claves: *Empoderamiento, organizaciones, empresas*

* Fundación Suma Veritas, Buenos Aires, Argentina

1. Introducción

Continuando con la tendencia iniciada en el siglo XX, la mujer no deja de protagonizar su lucha por el reconocimiento, no obstante haber conseguido la equidad a nivel de derechos políticos con el hombre. Sin embargo, si nos ponemos a observar cuanto de esos progresos sociales son aplicados a la realidad y cuál es la situación de la mujer a nivel económico-empresarial, la situación se torna diferente.

El objeto de este trabajo es explicitar cuál es la situación actual de la mujer a nivel corporativo, analizando las causas de esta situación y tomando como punto de partida la necesidad de redefinir el concepto de empresa para que verdaderamente incluya en su seno a la perspectiva de género, más allá de la letra escrita.

Mirando el modo de accionar de quienes conforman la comunidad corporativa, podremos comprobar cómo las situaciones de desigualdad claramente instaladas a nivel social son reproducidas a nivel organizacional.

Siguiendo este enfoque, una de las condiciones más importantes que debería cumplir una organización socialmente aceptable es brindar igualdad de condiciones a nivel participativo a sus diversos grupos de interés.

Cortina⁶⁰ señala que la forma de inclusión y pertenencia a la empresa es hoy una de las claves del concepto de empresa, más aún cuando es evidente que el uso pleno de los dichos políticos no puede realizarse sin dichos económicos y sociales, y éstos a su vez sin un control sobre las condiciones de trabajo.

Deberíamos medir cuanto hay de cierto respecto de la responsabilidad social de las empresas, si en ellas no se encuentra casi nunca incluida la perspectiva de género.

La falta de consideración de la situación femenina dentro del enfoque empresarial muestra cómo esta práctica sexista obstaculiza el acceso de la mujer a niveles altos de decisión.

⁶⁰ Cortina A.: *Ciudadanos del Mundo*, Editorial Alianza, 1997, Madrid.

Este tipo de discriminación encubierta es descrita por Ajamil⁶¹ como “una permanente subvaloración de las mujeres y una preferencia de los hombres apoyada en pautas de conducta tradicionales que alimenta prejuicios y las excluye de forma sistemática”.

Si en el contexto económico y cultural actual es evidente que las matrículas universitarias femeninas son superiores a las de los varones, la familia orienta al mercado laboral a sus hijos sin distinción de sexo, cabe preguntarse por qué causas la empresa responde de manera contraria.

No debemos olvidar que la empresa está inserta en un orden social vigente y actúa como un fiel reflejo del mismo. En consecuencia, habrá que interrelacionar los factores socio-culturales con los económicos y empresariales para poder explicar las relaciones existentes entre las mismas que constituyen la base de la subvaloración vigente.

2. Análisis de factores

Si nos introducimos en el modelo empresarial vigente, veremos que incorpora las reglas del mercado sumadas a las de la sociedad patriarcal, lo cual se traduce en desigualdades de poder y de crecimiento

2.1. Factores socioculturales:

La sociedad posee una serie de creencias, valores y normas profundamente arraigadas que definen el *rol reproductivo* de la mujer y su consecuente encasillamiento dentro de la esfera de lo doméstico, dejando el espacio del productivo en manos masculinas.

Pateman, en su obra “*El contrato sexual*”, confirma esta división al afirmar que las mujeres y la esfera doméstica aparecen como algo inferior a la vida cultural y a las actividades masculinas. En tanto que los hombres, al confinar a las mujeres al espacio de reproducción, se liberan a sí mismos para los negocios del mundo creando y controlando el mercado y el estado⁶².

⁶¹ Ajamil M.: *Enfoques y estrategias sobre género y desarrollo*, Editorial Síntesis, Madrid 1999.

⁶² Pateman, Carole: *El Contrato Sexual*, 1988. Stanford University Press, California.

En consecuencia, existe un proceso de interiorización social que viene de antaño y que constituye el orden social normal según el cual a la mujer le corresponde la función maternal de ocuparse de la crianza de sus hijos confinada a un papel netamente doméstico.

A mi entender, esta serie de valores y creencias se encuentran al mismo tiempo arraigadas en el interior de las mujeres impidiendo su propio crecimiento en la esfera económica.

2.2. Factores económicos

Aquí encontramos una fuerte separación entre lo que es puramente económico y lo que es doméstico. Esto implica la exclusión de las cuestiones de género en las políticas económicas que son utilizadas por las organizaciones.

De este modo, trazan una línea divisoria entre lo que pertenece por ser económico (intercambio monetario, mano de obra calificada) y lo que no pertenece (igualdad de sexos) al mercado por formar parte del sector social.

No sorprende entonces que la perspectiva de género no se halle incluida en los análisis económicos debido a que es usual a nivel empresarial considerar económico hablar de mano de obra calificada. En tanto que decir que las mujeres tienen menos facilidades a nivel laboral queda dentro de la esfera de lo social.

Debemos ir en búsqueda de las raíces culturales que dieron origen a estas divisiones y analizar su evolución a través de las teorías de desarrollo con el objetivo -como afirma Naila Kabeer⁶³- de “descubrir las conexiones entre los modos de pensar y los modos de hacer en la sociedad”.

3. Teorías de Desarrollo y Empoderamiento

Insertas en una cultura patriarcal, en la década del '70 comenzaron a surgir una serie de estudios e investigaciones sobre género que revelaron la posición social de las mujeres. Dieron nacimiento a las llamadas **teorías de desarrollo** que apuntaban a contribuir a la construcción de una sociedad más

⁶³ Kabeer, N.: Gender, economic and demographic transitions. Conference on Women, Geneva 1996. Occasional Paper n° 7

equitativa y a la definición de políticas y proyectos necesarios para iniciar un cambio.

Bajo la óptica de Naila Kebeer, dichas teorías permiten “descubrir las conexiones entre los modos de pensar y los modos de hacer en la sociedad”. De allí que el bagaje conceptual detrás de las mismas trajera aparejado una serie de debates tanto políticos como económicos.

El primer pensamiento feminista alternativo que logró incurrir en los ámbitos de toma de decisiones de desarrollo con algún éxito y prestigio fue **Mujeres en Desarrollo (MED)**.

Nació como respuesta al tratamiento que estaban recibiendo las mujeres en las políticas de desarrollo y reclamaba el reconocimiento del poder productivo femenino aceptando el modelo de desarrollo predominante: la modernización.

Según Ingham⁶⁴ la modernización a nivel económico implicaba la industrialización y urbanización. Socialmente, involucraba el debilitamiento de lazos tradicionales y el ascenso del mérito como la base del avance personal. Su dimensión política era la racionalización de la autoridad y el crecimiento de la burocracia. Culturalmente, estaba representada por un aumento de la secularización de la sociedad surgida de la divulgación del conocimiento científico.

En su conjunto, esta modernización implicaba el cambio hacia los tipos de sistemas políticos y económicos que se desarrollaron en Europa Occidental y en América del Norte en los siglos XVIII y XIX.

En este contexto, MED comenzó a reclamar por el tratamiento que estaban recibiendo las mujeres al permanecer encasilladas en su rol reproductivo. Pedían la inserción de la mujer como poder productivo dentro del sistema de modernización porque esto haría que dicho sistema fuera más eficiente.

Para ellas, el modernismo en sí no impedía el crecimiento femenino, sino que las mujeres se encontraban imposibilitadas de acceder a los recursos económicos que les permitieran alcanzar la igualdad de oportunidades.

Si bien las acciones de MED apuntaban a combatir la idea de que las mujeres fueran encasilladas como económicamente improductivas debido a su rol

⁶⁴ Ingham (1995 :1807).

exclusivamente reproductivo, sus políticas no funcionaron en la realidad y no mejoraron en la práctica la situación de las mujeres debido a que dejaron de lado el análisis del poder.

En los años noventa surgió **Género en Desarrollo (GED)** que, partiendo de una base institucional, fue el primer movimiento en incorporar las relaciones entre mujeres y hombres, las relaciones de poder entre ambos, y los estereotipos que cada una de las partes tenía asignado socialmente.

A modo de resumen GED se basaba en cuatro principios básicos: La diferenciación entre el sexo y el género; Las relaciones sociales de género y los roles; La división del trabajo por género; Los intereses estratégicos y necesidades prácticas de género.

Estos determinaban la concepción del tipo de proyectos y estrategias que se debían utilizar para mejorar la situación de las personas. En consecuencia, con la incorporación de las relaciones sociales de género, GED realiza un enfoque integral al observar la vida social, económica y política de la sociedad.

Con el objetivo de analizar ambos enfoques, se adjunta a continuación la siguiente tabla de similitudes y diferencias de ambas teorías:

Similitudes y diferencias entre MED y GED

Aspectos Principales de ambos	Mujeres en el Desarrollo (MED)	Género en Desarrollo(GED)
ENFOQUE	Desarrollo de las mujeres (parcial)	Desarrollo de hombres y mujeres (integral)
SOLUCIÓN	Integrar a las mujeres al proceso de desarrollo existente	Transformación de las relaciones de desigualdad
ESTRATEGIAS	Proyectos de mujeres para mujeres con el fin de aumentar su productividad	Identificar y señalar las necesidades prácticas de hombres y mujeres para mejorar sus condiciones de vida
CONSECUENCIAS	Aumenta la carga de trabajo de las mujeres. Integración al mundo de los hombres sin cambios en la	Sus intervenciones se basan en los roles, responsabilidades y poder de los hombres y mujeres para cambiar su situación. Dificultades para pasar de la teoría a la práctica.

	relaciones de poder.	
PROBLEMAS	Exclusión de las mujeres del proceso de desarrollo.	Relaciones desiguales de poder que frenan el desarrollo igualitario y la plena participación de las mujeres.

Fuente: OXFAM (1997), citado en Villota, 1999: 78

Como surge del cuadro anterior, por un lado el MED centraba su atención en “las mujeres” tomando en cuenta el aspecto relacional con el modernismo, poniendo como eje central el tema de la eficiencia. Esta sólo podía lograrse mediante la inclusión de las mujeres en el proceso de desarrollo.

Por otro lado, el GED enfocaba el problema de la falta de igualdad sobre las mujeres y los hombres, incorporando temas como clase social, raza y sus efectos en las cuestiones de género. Su objetivo entonces estaba centrado en que la participación de ambas partes fuera igualitaria y sostenible en el tiempo.

Se diferenciaba del MED porque no focalizaba el problema en la exclusión de las mujeres del modernismo sino que demostraba que las relaciones de poder entre ambos sexos eran desiguales sumándole variables como la etnia, que hacían que los más débiles pudieran participar de manera efectiva en el proceso de modernización.

Ambas teorías gestaron un profundo avance hacia la igualdad de las personas y fueron sembrando las semillas para la generación de políticas, acciones y estrategias que apuntaran hacia la igualdad de las mismas.

4. Buscando “la fórmula”

A partir de las bases sentadas por parte de las mujeres de GED, se originó el **empoderamiento** como una respuesta a la subordinación de la mujer impuesta desde la familia, apoyada por la comunidad y adoptada por el mercado.

Lopez & Sierra⁶⁵ lo definieron como “un proceso mediante el cual las mujeres individual o colectivamente toman conciencia sobre cómo las relaciones de poder operan en sus vidas y ganan la autoconfianza y la fuerza necesarias

⁶⁵ Lopez & Sierra, 2000: 34, Manual para técnicos de la cooperación. Instituto universitario de cooperación y desarrollo.

para cambiar las desigualdades de género en el hogar y la comunidad en los niveles regionales, nacionales e internacionales”.

Esta estrategia puso de manifiesto que las desigualdades se hacían más evidentes con la raza, la clase y la posición social de las mujeres en el orden económico internacional. En consecuencia, López y Sierra⁶⁶ sugirieron que las mujeres debían desafiar simultáneamente estructuras y situaciones opresivas a diferentes niveles.

Esto implicaba una transformación de la posición social de la mujer al incrementar el control que ejercía sobre su cuerpo, su identidad y su participación en el modernismo.

Este proceso emancipatorio significaba desafiar las reglas de juego y normas vigentes ya que hasta entonces la mujer era una beneficiaria pasiva del sistema vigente. Con este nuevo enfoque, la mujer se transformaba en una agente activa y participativa de su entorno político, económico y social, ejerciendo un triple rol: Reproductivo, dado por el enfoque de capital social; Productivo, expresado a través del enfoque de la eficiencia; Económico/ social, a través del enfoque de empoderamiento.

1. Rol Reproductivo

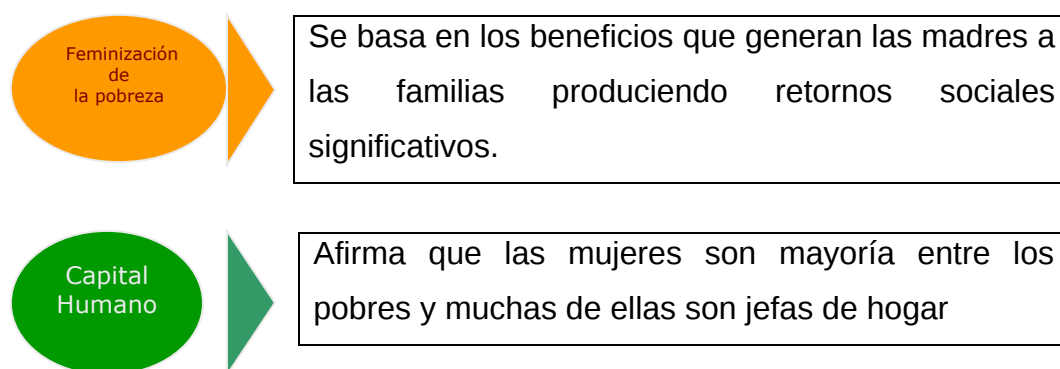
Dentro del rol reproductivo, podemos encontrar las labores domésticas, la crianza de los hijos, y el cuidado de la fuerza laboral, así como también el mantenimiento del hogar, velar por la salud de la familia y el cuidado de las personas mayores.

Hasta entonces, este enfoque se basaba en incorporar a la mujer al modernismo como mejores madres, fomentando la tradicional visión reproductiva de la mujer. El mismo deja de lado la política de antipobreza de las mujeres promovida por MED para que obtuvieran recursos que consistía en identificar a la pobreza como un problema del subdesarrollo y no de la subordinación. Por lo

⁶⁶ López & Sierra, 2000: 33, Manual para técnicos de la cooperación. Instituto Universitario de Cooperación y Desarrollo.

tanto, prestaba atención al rol productivo de las mujeres centrando su atención en sus funciones domésticas.

GED entonces aplica el “criterio de necesidades de Jaquette⁶⁷” para justificar la equidad de género, como puede verse en la gráfica a continuación, donde se afirma que hay mayor cantidad de mujeres pobres en comparación con los hombres.



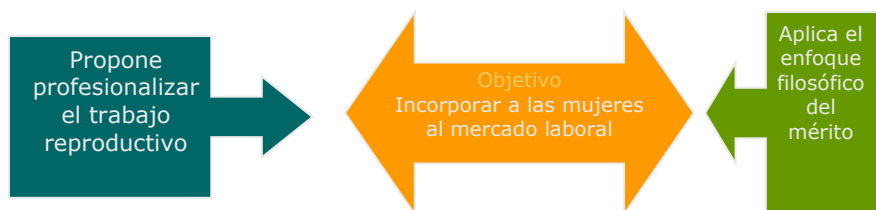
2. Rol Productivo:

Abarca el trabajo de mujeres y hombres realizado a cambio de dinero e incluye la producción de bienes y servicios para su comercialización posterior en el mercado.

En este ámbito, el MED desarrolló una política de eficiencia basada en la mayor eficacia del desarrollo mediante la contribución económica de las mujeres.

En tanto el GED, como indica el gráfico siguiente, ve a la eficiencia como la forma que el género afecta al crecimiento apuntando a las necesidades prácticas de género profesionalizando el trabajo reproductivo.

⁶⁷ Jaquette, J., "Gender and justice in economic development", Editorial Oxford University Press, 1990.



3. Rol Socioeconómico:

Implica actividades asumidas por mujeres y hombres a nivel comunidad, lo que sucede con este tema es que en general si estas actividades son ejercidas por las mujeres en su tiempo libre, se consideran “trabajo no remunerado”, pero si son actividades políticas comunales masculinas se convierten en pagas.

De lo dicho anteriormente, se deduce que el MED enfatiza la aportación económica/ productiva, en tanto que el GED al brindar un enfoque integral toma en cuenta tanto el trabajo realizado dentro como fuera del hogar.

En términos prácticos, el GED plantea que una intervención de las políticas de desarrollo en cualquiera de los tres roles afecta a los roles subsiguientes lo que producirá un desequilibrio en las mujeres para poder cumplir con sus múltiples responsabilidades.

Moser⁶⁸ sostiene que este enfoque “no identifica el poder en términos de la dominación sobre otros, con su supuesto implícito de que un logro para las mujeres equivale a una pérdida para los hombres, y más en términos de la capacidad de las mujeres de aumentar su propia independencia y fuerza interna”.

Para lograrlo, Hernández⁶⁹ enuncia tres alternativas:

- 1.- Desafiar la ideología patriarcal
- 2.- Transformar instituciones y estructuras de discriminación y desigualdad que varían temporal y geográficamente

⁶⁸ Moser, 1993: 73-74. *Gender planning in the third World*, World Development vol 17, N° 11, 1989

⁶⁹ Hernández, citado en Moser, 1993 pag 77. *Desigualdad de género en desarrollo*, Editorial síntesis, serie actualidad n°11.

3.- Conseguir para las mujeres el acceso y control de recursos materiales e información

Por su parte, Kabeer⁷⁰ afirma que el empoderamiento tiene su fundamento en relaciones de poder, y dicho poder actúa principalmente en tres niveles:

Nivel 1.-el poder de: se relaciona con el enfoque MED y se refiere a la capacidad de un actor de hacer prevalecer su decisión y/o interés, afectando la capacidad de las personas de acceder y controlar recursos materiales.

Nivel 2.- El poder sobre: abarca la promoción de intereses personales y de género y tiene que ver con la aprobación de decisiones y con la capacidad de delimitar los temas decibles de los no decibles.

Nivel 3.- El poder adentro: implica el dominio institucional ya que controla y define el proceso de la construcción de las reglas de juego, las normas sociales y las prácticas.

Este es un enfoque estratégico porque el esfuerzo se inicia de abajo hacia arriba, ya que parte del derecho a elegir y decidir que tienen las mujeres que les permita posteriormente adquirir la fuerza necesaria para generar un cambio a nivel institucional y social.

4. Las mujeres como agentes económicos: prácticas y desafíos.

Los enfoques analizados anteriormente ponen de manifiesto la visión parcial que existe sobre el tema, ya que cargan sobre las espaldas de las mujeres la misión de reformar los esquemas estructurales vigentes. El desafío aquí consiste en incorporar al estado y a las empresas en una visión global de las cuestiones de género de manera de movilizarlas hacia un mercado laboral y economías equitativas.

Los primeros pasos de este cambio están evidenciándose a través de las megatendencias del mercado, lo cual ha hecho que algunas organizaciones estratégicas hayan comenzado a invertir en los talentos de las mujeres.

⁷⁰ Kabeer, *Realidades trastocadas: las jerarquías de género en el pensamiento del desarrollo*, Editorial Paidós, 1998.

En este sentido, se avizora un cambio en los estilos de management y liderazgo. El management del siglo veintiuno tiende a ser cosmopolita, multifacético y con una visión holística del negocio. Las nuevas tendencias implican mayor participación y comunicación, con un marcado favorecimiento del consenso y la motivación.

Por lo tanto, el éxito de las organizaciones estará basado en la creación de valor a partir de la gente, razón por la cual los líderes deberán aprender a fortalecer sus relaciones interpersonales facilitando el aprendizaje a través de una actitud orientadora.

Es aquí donde el perfil de la mujer cuadra perfectamente, ya que existe un estilo femenino de hacer negocios que se caracteriza por la conducción orientada hacia la gente, el manejo de la intuición, liderar en forma “interactiva”, enfatizando la construcción del consenso, y compartiendo la información.

Numerosos estudios como el realizado por Sally Helgesen⁷¹ sobre los estilos de liderazgo, coinciden con muchas de las características que los gurúes del management reconocen como fundamentales para gestionar la empresa en este nuevo siglo.

Helgesen tomó el trabajo de las mujeres directivas y lo comparó con el estudio realizado por Henry Mintzberg⁷², arrojando los siguientes resultados:

Estudio de Mintzberg sobre los hombres	Estudios de Helgesen acerca las mujeres
Los directivos trabajan a un ritmo implacable, sin interrupciones en las actividades del día.	Las mujeres trabajan a un ritmo pausado, con breves interrupciones.
Los tareas de los hombres se caracterizaron por interrupciones, falta de continuidad y fragmentación.	Las mujeres tomaron las tareas y encuentros no programados como una oportunidad para estar accesibles a los integrantes del equipo.

⁷¹ Sally Helgesen, *The female advantage*, Editorial paperback, 1995

⁷² Henry Mintzberg. *The nature of managerial work*, Editorial paperback, 1998

Los hombres destinaron poco tiempo a actividades no relacionadas directamente con su trabajo.

Los hombres mostraron preferencia por los encuentros en vivo.

Los hombres se identificaban con sus empleos.

Los hombres tuvieron dificultad para compartir información.

Los hombres carecieron de tiempo para la reflexión

Las mujeres dispusieron de tiempo para actividades no relacionadas con su trabajo.

Las mujeres prefirieron encuentros en vivo pero destinaron tiempo para atender el correo electrónico.

Las mujeres se identificaban como complejas y polifacéticas.

Las mujeres programaron tiempo para compartir información,

Las mujeres se dieron tiempo para la reflexión.

Podemos citar también al filósofo Gilles Lipovetsky, quien explica la evolución de la mujer a través de la historia destacando tres tipos de mujeres:

La **primera mujer**, considerada como mitad bruja o mitad maldita, considerada como un mal necesario hasta la época del renacimiento.

La **segunda mujer** que debía su prestigio social a su padre y a su marido, siempre subordinada al hombre.

La **tercera mujer**, posmoderna, que hace todo igual que los hombres, se ocupa de sus hijos, atiende al marido, trabaja, se hace cargo de su casa, hace ejercicio, está informada, viaja sola, es muy independiente y sabe tomar decisiones.

Esta mujer rechaza el modelo de vida masculino de dejarse absorber por el trabajo con su secuela de atrofia sentimental y comunicativa.

Tom Peters, en su artículo de Harvard Business Review de diciembre de 1990, hace referencia a los atributos femeninos en las organizaciones flexibles no jerárquicas y con climas de alta tasa de cambio.

John Naisbitt⁷³, por su parte, ya desde los años noventa anticipaba que la opinión pública reconocía que tanto hombres como mujeres funcionan igualmente bien como líderes en los negocios y que las mujeres asumirían con el tiempo posiciones de liderazgo que hasta ahora se les habían negado.

Si bien las similitudes entre los hombres y las mujeres tienden a ser mayores que las diferencias, Nicholson⁷⁴ (2001) afirma que los hombres se sienten más a gusto con un estilo de liderazgo directivo en tanto que las mujeres prefieren un liderazgo más democrático y participativo.

Según Kanter⁷⁵, numerosos estudios indican que las mujeres al asumir el liderazgo alientan la participación, comparten la información y tratan de incrementar el valor propio de los seguidores, prefiriendo dirigir mediante la inclusión y apoyarse en su carisma, experiencia, contactos, y habilidades interpersonales para influir en los demás.

De este modo, coincido con dichos autores respecto a la generación de condiciones de mercado que faciliten la incursión de la mujer en los niveles estratégicos organizacionales y gubernamentales.

6. Compromiso a Futuro

Al reflexionar sobre estos temas, nos damos cuenta de que hay un largo camino por recorrer, ya que las dificultades tanto para llegar a los cargos más elevados como para ser tenida en cuenta generan una nueva ola de mujeres: las emprendedoras, quienes se cansan de pelear contra el status quo vigente y deciden abrir sus propias empresas.

El desafío consiste en poder generar una sociedad, mercados laborales y economías equitativas y eficientes, que pongan en relevancia la necesidad de

⁷³ Naisbitt, J & Aburdene, P. Megatrends Editorial Paperback, 2000.

⁷⁴ Nicholson, W, "Macroeconomic theory", Editorial Hard Cover, 2001.

⁷⁵ Kanter, Rosabeth Moss, "Men and women on the corporation, Editorial Paperback, 2001.a

avanzar de la retórica a la acción y concentrar esfuerzos en iniciativas de desarrollo viables a través de:

- Ofrecer incentivos impositivos a empresas que se ocupen de estos temas.
- Difundir las acciones y programas que contribuyan a lograr una mayor inserción de la mujer al mercado laboral competitivo.
- Crear mecanismos objetivos de medición de performance a fin de combatir los prejuicios de género.
- Generar programas de conciliación de competencias que apunten a lograr un equilibrio entre las virtudes de ambos sexos.

Las mujeres son poderosas catalizadoras de cambio. El reto consiste en garantizar líderes comprometidas que posean las aptitudes prácticas que les permitan movilizar a su entorno organizacional, y así superar las barreras invisibles del techo de cristal.

Para lograrlo, es necesario tomar conciencia de la transformación social que genera en la mujer el desarrollo efectivo de un proceso emancipatorio.

BIBLIOGRAFIA

Ajamil, M., "Enfoques y estrategias sobre género y desarrollo" en "Globalización y género", Villota, Editorial Síntesis, serie actualidad N° 11, Madrid, 1999.

Banuri, T., "Modernization and its discontents: A cultural perspective on theories of development", Ediciones Marglin & Marglin, 1990.

Cortina A., "Ciudadanos del mundo", Editorial Alianza, Madrid, 1997.

Helgesen, Sally, "The female advantage", Editorial Paperback, 1995.

Hernández Zubizarreta, I., "Desigualdad de género en desarrollo" en Globalización y género, Villota P., Editorial Síntesis, serie actualidad N° 11, Madrid 1999.

Ingham, B., "the meaning of development: interactions between new and old ideas, en World Development, vol. 21, N° 11, págs.1803-1821, 1995.

Jaquette, J., "Gender and justice in economic development" en Persistent inequalities: women and world development, Tinker, I., Editorial Oxford University Press, Oxford 1990.

Kabeer, N., " Realidades trastocadas: las jerarquías de género en el pensamiento del desarrollo, Edit Paidós, serie, "género y sociedad", 1998.

Kabeer, N., "Gender, economics and demographic transitions: Making connections for a human-centered development, Ocassional Paper N° 7, Fourth World –Conference on Women, Geneva 1996.

Kanter, Rosabeth Moss, "Men and women on the corporation", Editorial Paperback, 2001.

Lipovetzky, Gilles, "La era del vacío", Editorial Paperback, 1994.

López, I., Sierra B., "Integrando el análisis de género en el desarrollo: manual para técnicos de la cooperación", Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación, Madrid, 2000.

Mintzberg, Henry, "The nature of managerial work", Editorial Paperback, 1998.

Moser, C., "Gender planning and development: theory, practice and training", Routledge, London, 1993.

Moser, C., "Gender planning in the third world: meeting practical and strategic gender roles", en World Development, vol. 17, N° 11, 1989.

Naisbitt, John, "Megatendencias ", Editorial Paperback, 2000.

Nicholson, W., "Macroeconomic theory: principles and extensions", Editorial Hardcover, 2001.

Pateman, Carole, "Sexual Contract", 1998, Stanford University Press California.

Peters, Tom, "Harvard Business Review, diciembre, 1990.

LAS AUTORAS:

Amariles, Fabiola, (Colombia) Economista, especializada en Gestión de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional. Por más de 25 años trabajó en el CIAT en Cali, Colombia. Como Presidenta del Comité de Género y Diversidad desarrolló allí proyectos de equidad en el sitio de trabajo. Actualmente es Consultora externa del CIAT y de otros organismos internacionales".

Daverio, Andrea, (Argentina), .Polítóloga. Magister en Políticas Públicas y Gerenciamiento del Desarrollo. Asesora del Programa Médicos Comunitarios (Ministerio de Salud de la Nación, Argentina). Docente investigadora de la Universidad Nacional de Lanus; Consultora especialista en Género y Políticas Públicas. Investigadora en Salud Reproductiva, Universidad Nacional de Bs.As.; Consultora Programa PROGEO.

De la Peña, Magdalena Sofía, (México) Socióloga por la Universidad de Guadalajara y Maestría en Política y Gestión Pública por la Universidad ITESO. Área de especialización en estudios de género y evaluación de proyectos sociales. Experiencia en proyectos de desarrollo rural y de investigación acción participativa, particularmente con grupos de mujeres.

De Oto, Graciela, (Argentina) Lic. en Comercialización, ha realizado masters en el exterior y en Argentina, PHD en Management Corporativo. Presidenta de la Fundación Suma Veritas. CEO de una escuela bilingüe en Argentina.

Grandjean, Solange, (Argentina) Lic. en Publicidad y Analista en Medios de Comunicación Social, Universidad del Salvador. Diplomada en Estudios Interdisciplinarios de Género, UCES. Asesora de comunicaciones de la "Red de Mujeres latinoamericanas y del Caribe en gestión de Organizaciones". *Directora de "La Red de Mujeres Ejecutivas Srl.", de 1994 a 2001. Docente y expositora en seminarios y conferencias sobre Comunicación y Networking.*

Lanza Meneses, Martha, (Bolivia) ha sido Directora de políticas sociales del Viceministerio de Asuntos de Genero. Implementó el Programa de Orientación Profesional y Laboral orientado a fomentar el acceso de las mujeres al campo científico y tecnológico. Ha sido Asesora Principal de Asuntos de Genero del proyecto Desarrollo Democrático y Participación Ciudadana DDPC3. Actualmente es miembro del Colectivo Cabildeo y dirige el proyecto Asamblea Constituyente, miradas desde el género. Tiene varias publicaciones en temas de género y educación, interculturalidad y políticas públicas.

Lopez, Mercedes, (Argentina) Postdoctorado en Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Córdoba. Doctorado en Psicología, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires. Premios a la Producción Científica, UBACyT. Premio Nacional Bemberg. Profesora e Investigadora de Grado y Postgrado, U.B.A. Publicaciones nacionales e internacionales, con y sin referato. Experiencia en organizaciones privadas y públicas.

Vergara Contador, Carolina, (Ecuador) Integrante del Movimiento de Mujeres del Ecuador desde 1996. Coordinadora y facilitadora de varios proyectos dirigidos a fortalecer el liderazgo de las mujeres y prevenir la violencia de género, especialmente en temas de acoso sexual. Coordinadora del CODEMUF en Loja y responsable de Género del Proyecto Binacional Catamayo Chira desde 2004.

Villalobos Koeniger, Pamela, (Chile) Abogada, Pontificia Universidad Católica de Chile (1996). Magister en Derecho Internacional Público, Instituto Raoul Wallenberg de Derechos Humanos, Universidad de Lund, Suecia (1998) Curso Superior de Defensa Hemisférica, Colegio Interamericano de Defensa, Washington DC (2002) Magister © en Políticas Públicas, FLACSO (2005). Especialista en relaciones internacionales, políticas de género y defensa. Asesora de la Ministra de Defensa Nacional (desde el 2003).

Vitelli, Rossana, (Uruguay) Socióloga. Magister en Estudios Sociales en FLACSO, Buenos Aires. Doctoranda en Sociología en la Universidad Federal de Rio Grande do Sul, Brasil. Docente e Investigadora de la Fac. de Ciencias Sociales, U de la R, Uruguay. Consultora de Programas del PNUD en Instituciones Nacionales y de la FAO en temas de Género, Desarrollo y Mujeres Rurales. Asesora de Programas de desarrollo Rural y Género en el Instituto Nacional de Colonización, Instituto Plan Agropecuario y Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca. Colaboradora en Proyectos realizados por la Red de Grupos de Mujeres Rurales y la Comisión Honoraria en el Área de la Mujer Rural