

"Pero no te dejan ser". Dinámicas de género y liderazgo en el sur peruano

Beatriz Alvarado, University of Massachusetts, MA, USA

Elin Baldarrago, Universidad Católica San Pablo, Peru

Resumen: El presente artículo explora las percepciones y las voces de un grupo de mujeres del sur peruano acerca de igualdad de género en contextos de liderazgo y toma de decisiones en organismos públicos y privados. A través de entrevistas semi-estructuradas, documentos y notas de campo y bajo el marco analítico pos-estructural feminista, nuestros hallazgos indican que a pesar de los avances en cuanto a la participación de las mujeres en espacios públicos, en la práctica, las mujeres aún siguen lidiando con un sistema dominante donde persisten la discriminación de género acompañada de barreras estructurales, institucionales y culturales que impiden su inclusión y participación. Sin embargo, a pesar de los obstáculos organizacionales y domésticos, estas mujeres construyen sus identidades en su convivencia diaria con un activo sistema patriarcal. Las implicaciones de este artículo son de importancia para la generación de políticas públicas sensibles al tema de género así como para mejorar las prácticas laborales en los sectores públicos y privados.

Palabras Clave: Igualdad de género, liderazgo, poder, estereotipos, toma de decisiones

Abstract: This article explores perceptions and voices of a group of women from southern Peru about gender equity in the fields of leadership and decision making in both public and private organizations. Through semi-structured interviews, documents analysis, and field notes, and under the post-structural feminist approach, our findings showed that despite the advances of women in public spaces, they still face a strong male-center system. Gender discrimination persists along with structural, institutional and cultural barriers that prevent their fully inclusion and participation. However, despite institutional and domestic barriers, these women construct their identities within an active patriarchal culture. Implications from this article are significant for the creation of gender sensitive policies and for the improvement of labor conditions in the public and private sectors

Keywords: gender equality, leadership, power, stereotyping, decision making

Mujeres y el reto de la vida pública: más allá de los espacios domésticos

A PESAR DE constituir el cincuenta por ciento de la población mundial, las sombras de discriminación y desigualdad todavía persisten en cubrir a las mujeres, principalmente de los países en desarrollo. La discriminación hacia ellas se ve reflejada en la marginalización, invisibilidad y escasa representación en posiciones de liderazgo y toma de decisiones. A pesar de la promoción y el fomento de estrategias y cuotas para incentivar su participación en diversas áreas públicas, principalmente políticas (Htun & Jones 2002), la presencia masculina aún constituye el elemento dominante en las múltiples posiciones de liderazgo. Sobre esta participación, Hill & Leighley (1992), señalan que las



mujeres son piezas claves para el logro de objetivos sociales y políticos en sociedades democráticas que buscan el bienestar general.

En las últimas décadas, hemos sido testigos del progresivo cambio de actitudes inclinadas a generar mayor inclusión de las mujeres en esferas laborales y políticas. Muchos gobiernos han diseñado una serie de reformas para lograr la igualdad de oportunidades y derechos de las mujeres, logrando importantes avances para su inclusión y elección en actos políticos a nivel global (Inglehart & Norris, 2003). Siguiendo este curso, en su análisis sobre la situación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones en diversas democracias, el informe de Division for the Advancement of Women – DAW (2005) fundamenta la importancia de lograr el balance de mujeres y hombres en cargos políticos. Los argumentos propuestos van desde el derecho a ser representadas, la riqueza de experiencias entre ambos géneros, los intereses socio-políticos que representan, y la influencia que ejercen sobre sus mismos congéneres en la toma de decisiones (Burns, Schlozman, & Verba, 2001).

Esta influencia y poder se ven reflejados en la capacidad de liderazgo de las mujeres para actuar eficazmente tanto de manera individual como colectiva, y en su capacidad de trabajar para el logro de objetivos que beneficien al género de la población. Sin embargo, numerosos estudios sobre la relación mujeres-liderazgo indican que todavía existe una insuficiente representación de las mismas en cargos jerárquicos (Paxton & Kunovich, 2003; Adler & Izraeli, 1994). En los últimos años se hace referencia a la existencia de *portafolios femeninos*, siendo estos mayormente los de educación, servicio social, salud, entre otros, los mismos que aíslan a las mujeres de sustentar posiciones de mayor y más crítica envergadura a pesar de estar igual o mejor preparadas que los varones. Por su parte, Leyenaar (2004) señala que a pesar de la experiencia profesional y académica que poseen muchas mujeres, poco se ha logrado en mejorar las relaciones de poder entre ambos grupos, llevando esta situación al plano de la exclusión y discriminación por género.

En el caso particular de América Latina y el Caribe, la representación femenina ha experimentado ligeros incrementos en ciertas regiones, contextos socio-económicos y grupos raciales. Asimismo, no se puede ignorar ciertas mejoras en cuanto a las expectativas de vida, uso de métodos contraceptivos, su incursión en la fuerza laboral, así como en el acceso a la educación (World Bank, 2012). Tampoco se puede dejar de mencionar el avance de los países en la búsqueda de soluciones que garanticen el desarrollo socio-económico con equidad, seguridad, calidad de vida y condiciones adecuadas de trabajo (Cepal, 2009). No obstante, dada la velocidad de los cambios económicos y sociales en la región, es obvio que estos temas representan un gran desafío cuando de equidad de género se trata. De acuerdo con Eclac (2000) y Daeren (2001), los nuevos modelos de desarrollo económico basados en el crecimiento sostenido y mercados libres, si bien representan incremento en la producción económica, éstos vienen impactando dramáticamente en la reducción de empleos, la inestabilidad, la inequidad en el acceso los beneficios del progreso para las grandes mayorías, principalmente las mujeres. Asimismo, datos de la región indican que estos modelos son responsables de mantener el sesgo de género, donde las mujeres continúan sufriendo un fuerte impacto, a diferencia de los varones, en términos de permanencia laboral, autonomía y puestos claves en la toma de decisiones (Atal, Ñopo & Winder, 2009).

La distribución equitativa del poder en esferas públicas y privadas, según indican Inglehart & Norris, (2003), aún se maneja con pasos lentos a pesar de las intenciones de los sectores en el respeto a la diversidad e inclusión. La aplicación de una verdadera política con equidad de género se muestra aún incipiente y se encuentra usualmente subordinada al tema de pro-

ductividad y ganancias. En este sentido, el llamado *techo de cristal* es más impenetrable en ambientes empresariales que en otros entornos sociales (ILO, 2004; Blake-Beard, 2001). Se entiende como “techo de cristal”, según Moran (1992), impedir el avance de las mujeres a posiciones de mayor responsabilidad y jerarquía dentro de las organizaciones. Al respecto, las mujeres ocupan menos del 5% de los cargos ejecutivos y de liderazgo en las principales empresas; en el ámbito político, sólo el 17% de los curules son ocupados por mujeres a nivel mundial (ILO, 2008; IPU, 1997). Dentro de la región, sólo el 3% de puestos de alta gerencia son ocupados por mujeres en el caso de Brasil, proyectándose este magro porcentaje en el resto de países, salvo limitadas excepciones. En resumen, hasta la actualidad, no se ha logrado la tan ansiada equidad de género en muchas regiones en términos de acceso al poder, igualdad de ingresos, equidad laboral y representación en diversas esferas de la sociedad.

En países como el Perú, aún existe un fuerte sistema patriarcal cuyas estructuras persisten en mantener a las mujeres con una limitada representación en puestos jerárquicos debido a múltiples barreras que impiden su avance dentro de las organizaciones. Estos obstáculos usualmente se basan en actitudes y estereotipos sobre las capacidades de las mujeres, ubicándolas en posiciones jerárquicas por debajo de los varones. La carencia crónica de equidad así como los dilemas que enfrentan las mujeres en puestos jerárquicos en el sur del Perú es el tema central de este estudio, cuyo propósito es explorar sus percepciones y voces frente al sistema patriarcal dominante. La premisa de este estudio radica en la importancia y necesidad de una inclusión equitativa de mujeres y varones para el logro exitoso de objetivos institucionales. La carencia de literatura que describa las voces y dilemas de las mujeres peruanas en sus entornos laborales, genera la necesidad de analizar estos aspectos con miras a entender y crear conciencia acerca del discurso de la igualdad de género.

“¡Necesitamos tener una voz e identidad propias!”: dinámicas de poder y articulación de discursos

A partir del análisis previo sobre la situación de las mujeres a nivel regional, particularmente en el Perú, y de nuestro trabajo de campo, identificamos el problema del estudio: de qué forma las prácticas y patrones en el tema de género operan a nivel institucional en Perú, cómo estas prácticas impiden el avance y desarrollo óptimo de las mujeres en puestos jerárquicos, y de qué manera y bajo qué circunstancias estas mujeres construyen sus propias identidades en estos puestos.

Los enfoques pos-estructural feminista (Weedon, 1997; Hollingsworth, 1996; Gavey, 1997; & Luke, 1992) y el análisis del discurso (Lather, 1991; Simpson, 1997; Baxter, 2003; Weedon, 1997; Baxter, 2002; & Harris, 2001) dentro del marco analítico de este estudio nos informan más claramente acerca las dinámicas de construcción de género, identidades y poder en la vida de las participantes así como nos abren puertas para analizar sus voces y experiencias dentro de los contextos institucionales. El pos-estructuralismo feminista describe las interacciones del poder y sus móviles, y cómo éstos van transformando las relaciones y divisiones de género en los múltiples contextos sociales (Weedon, 1997). Con este enfoque se busca, según Hollingsworth (1996), romper los silencios sociales y dar paso a nuevas ideologías que faciliten la equidad en el poder. Por su parte, Gavey (1997) señala que el pos-estructuralismo feminista nos ofrece un tipo de base teórica para el análisis de las prácticas culturales, subjetividades y las condiciones de vida de varones y mujeres. Este enfoque no sólo da credibilidad a la resistencia activa de las mujeres frente al poder patriarcal sino que

ofrece vías para teorizar cambios substanciales. En términos de Luke (1992), el acto de “deconstruir”, enfatizar una posicionalidad y reclamar una identidad política e histórica propia dentro de la cultura dominante, es esencial para el feminismo pos-estructural.

Siguiendo este enfoque, encontramos que dentro de los diversos esquemas sociales y de poder las mujeres son inducidas a deconstruir múltiples narrativas patriarcales dominantes para dar sentido a su actuar dentro de la sociedad. Contrariamente, los varones, según Alcoff (2000), gozan de una amplia libertad de acción para navegar en las diversas esferas sociales y de poder. Las mujeres, por su parte, deben idear estrategias dentro del discurso social androcéntrico con el fin de hacerse un lugar dentro del sistema. Es justamente el propósito del pos-estructuralismo feminista asistir a las mujeres a entender las dinámicas de estos hilos complejos de poder. De la misma manera, el lenguaje juega un rol crítico dentro del análisis de la organización social. De acuerdo con Weedon (1997), la forma como nos desarrollamos en nuestras vidas y damos significado a las diversas relaciones sociales se nutre y a la vez se inhibe según nuestro acceso a los discursos de la sociedad. Estos campos discursivos consisten en las diversas formas de dar sentido al mundo de las instituciones con sus procesos hegemónicos y marginales.

Los discursos mencionados no sólo reflejan o representan las entidades y relaciones sociales sino, y más importante, las construyen y las gobiernan sobre la base del poder (Lather, 1991; Simpson, 1997; Baxter, 2003). Según Weedon (1997), con el fin de confrontar las nociones hegemónicas del poder, es necesario entender las redes intrincadas de los discursos, los sitios donde son articuladas y las formas legítimas de conocimiento de las instituciones que buscan justificarlas.

Tanto el marco pos-estructural feminista como el análisis del discurso son de gran aporte para crear espacios que permiten que las voces de grupos marginales como las mujeres (Baxter, 2002) sean escuchadas con claridad así como cuestionar, articular y confrontar las prácticas que reprimen, silencian y explotan a este grupo (Harris, 2001). Sobre la base de este marco analítico podemos resumir que los objetivos de este estudio radican en explorar el funcionamiento de las dinámicas de género en instituciones públicas y privadas en Perú; examinar cómo estas dinámicas impactan en la vida de las participantes; y ser un medio para dar voz a sus experiencias en el espinoso camino en búsqueda de equidad en los ámbitos de poder y toma de decisiones.

“Llegué muy preparada al puesto pero me trataban como porquería”: explorando ambientes personales y laborales. Metodología

La investigación pos-estructural feminista, de acuerdo con Glesne (1999), es una categoría amplia que usa múltiples enfoques y métodos. La hipótesis básica de la literatura feminista es la noción de que las mujeres experimentan opresión y explotación y que estas experiencias varían considerando sus diversas identidades en cuanto a la cultura de origen, clase social, grupo étnico, edad y habilidades físicas. De igual forma, las investigaciones feministas dirigen su atención a tópicos de justicia social y poder con el propósito de tratar de entender las fuerzas que causan y mantienen dicha opresión (Maguire, 1996). De acuerdo con estas autoras, los estudios con enfoques feministas que existen dentro de lo que conocemos como disciplina patriarcal, aplican métodos y prácticas antilogocéntricas o antifalocéntricas, las mismas que nos permiten entrar en contacto con las emociones, las dudas y las verdades de nuestras y nuestros participantes. Es así como según Tedlock (2000) y Charmaz (2000), la

recolección de datos en el proceso de investigación se convierte en menos drástica y más inmediata, prestando total atención a las perspectivas y experiencias de las y los participantes.

El trabajo de campo para este estudio se desarrolló en el sur peruano entre enero y abril del 2012. Incluyó entrevistas no estructuradas (Fontana & Frey, 2000) a doce mujeres que laboran en organizaciones públicas y privadas, quienes ocupan cargos jerárquicos en ambientes políticos, sociales y educativos. En el proceso de la recolección de datos se buscó capturar en detalle (Wiersma, 1995) las experiencias de estas mujeres en torno a las dinámicas de género en los procesos de toma de decisiones en las instituciones donde laboran. La participación de las mujeres en el estudio se facilitó a través del establecimiento de contactos entre colegas que ejercen diversos cargos jerárquicos. Se les comunicó que su participación en el estudio sería anónima al igual que los nombres de las instituciones en que laboran.

De acuerdo con Fontana & Frey (2000), el proceso de las entrevistas es la forma más poderosa a través de la cual podemos entender a otro ser humano. La entrevista dentro de la investigación pos-estructural feminista ha tomado nuevas direcciones prestando especial atención a las voces de los entrevistados, a la relación entrevistador-entrevistado así como a las relaciones de género, teniendo en cuenta el grupo social, étnico, etario del las y los participantes (Sherman, 2001). El proceso de entrevistas para este estudio consideró el contexto laboral de las participantes así como la flexibilidad con respecto a sus horarios y disponibilidad. Después de explicar el propósito de estudio, la confidencialidad de las conversaciones y la obtención de permisos para el desarrollo de las entrevistas, las participantes mostraron interés en compartir sus múltiples experiencias tanto de sus cargos anteriores como actuales.

Habiendo establecido un ambiente de confianza en muchos casos a través de visitas previas, llamadas telefónicas, conversaciones preliminares dentro y fuera de las oficinas, se iniciaron las entrevistas con la aplicación de preguntas descriptivas (Hatch, 2002), las cuales ayudaron a las participantes a compartir sobre sus entornos familiares, sociales y laborales. En este último describieron sus historias laborales en sectores públicos y privados, la interacción con sus colegas y jefes, los conflictos personales en torno a sus roles como madres y profesionales, así como las dinámicas de género y poder en sus vidas diarias. El uso de notas de campo (Taylor & Bogdan, 1998; Alvarado, 2009) fue de gran ayuda para analizar y reflexionar sobre temas emergentes en el estudio, dilemas de las participantes, interpretación de los eventos, entre otros.

“Aquí en este lugar hemos avanzado en algo pero aún falta cambiar las estructuras mentales”: perfiles sociodemográficos de la región

De acuerdo con Patton (2002), el enfoque cualitativo explora los ambientes naturales como fuente principal de datos. La tarea de la investigadora es observar, describir e interpretar estos ambientes. Este estudio tuvo lugar en la región sur del Perú a 1009 kilómetros de la ciudad de Lima. La región sureña cuenta con más de un millón cien mil habitantes según el censo del año 2007, con una población urbana del 90% (INEI, 2009). Un aspecto interesante para nuestro estudio fue descubrir que en los últimos años hubo un importante incremento en la tasa de separaciones y divorcios en la región. Es así como estos cambios de comportamiento conyugal responden a nuevos roles de las mujeres en la sociedad, su participación en las actividades laborales y su acceso a mayor educación.

El número de hijos es igualmente otro reflejo de la modificación de roles de la región viene experimentando en la última década; según el censo del 2007, el promedio de hijos por mujer es de 1,4. Esta cifra es menor a la observada en el censo de 1993 que fue de 1,8. Esto revela la disminución de la fecundidad que se viene presentando en la región las últimas décadas (INEI, 2009). Aquí también se refleja que el proceso de urbanización junto con mayores niveles educativos de las mujeres son los principales factores de disminución en el promedio de hijos.

No obstante, si bien se viene acortando la diferencia entre hombres y mujeres en los niveles educativos, existe todavía un 8,3% (36 mil 158 mujeres) sin ningún nivel educativo comparado al 2,4% en varones. El área de residencia también tiene un impacto en cuanto al tema de inclusión y participación educativa, es así que en el área urbana de la región sureña es mayor la asistencia escolar que en el área rural. Igualmente, en la incidencia de analfabetismo según género, aún se observan brechas entre hombres y mujeres. Las mujeres muestran tasas de analfabetismo más altas (6,5%), en comparación a los varones (1,6%), principalmente en zonas rurales.

En el contexto laboral, el censo del año 2007 resalta el crecimiento de la Población Económicamente Activa - PEA femenina con 4,7% anual, siendo casi el doble del crecimiento de la PEA masculina (2,4%). Se revela una creciente incorporación de la mujer en la actividad económica de la región. Aquí igualmente, el censo señala que si bien la mujer se viene incorporando con mayor dinamismo al mercado laboral, su participación aún no alcanza a tener el mismo nivel de sus pares masculinos. La participación mayoritaria en las ramas de actividad en el caso de las mujeres es en el comercio, agricultura, enseñanza, hoteles y restaurantes y manufacturas.

En el tema de la conducción del hogar, el 43% de los mismos son dirigidos por mujeres. Con respecto al censo de 1993, el número de mujeres jefes de hogar se incrementó en 46 mil 298 (92,3%), lo que representa un crecimiento del 4,7%. En la actualidad, este número de mujeres es significativo; ellas están asumiendo la responsabilidad del hogar, incluso desde edades tempranas (menos de 20 años).

La exploración del entorno geográfico y sociodemográfico de la región donde residen las participantes del estudio nos facilitó un mayor conocimiento de múltiples realidades que rodean la vida y las experiencias de estas mujeres. Teniendo como marcos los enfoques posestructural feminista y análisis del discurso, nos adentramos a analizar sus voces y percepciones en torno a sus roles en la toma de decisiones y contextos de liderazgo. No intentamos polarizar la posición de los varones como villanos y a las mujeres como víctimas, débiles, desfavorecidas u oprimidas; por el contrario, la posición de las mujeres tiende a ser compleja y fluctuante dentro de los discursos cotidianos del poder. Esta posición de complejidad se da a todo nivel en la vida de las mujeres, desde el simple diálogo interpersonal hasta la interacción con su entorno laboral y en situaciones de negociación en torno a decisiones. Estos dos enfoques nos facilitaron el ingreso breve a los ambientes laborales y socio-familiares de las participantes para observar las complejas matrices en torno al poder, autoridad y liderazgo en sus comunidades.

Dinámicas de género en instituciones públicas y privadas en el sur peruano: interpretación y resultados

Se identificaron los siguientes temas emergentes a partir de las observaciones, análisis de documentos, notas de campo y entrevistas: (1) El camino espinoso hacia la silla del poder; (2) desgaste y frustración en el reino de las decisiones, ¿"techo de cristal" (Moran, 1992) o muro de concreto?; (3) ser, parecer y pensar como ellos: lidiando con estereotipos; (4) en busca de nuevos horizontes de igualdad. El análisis de estos temas demuestra que todavía existe una fuerte discriminación por género en instituciones públicas y privadas en Perú. A pesar de sus posiciones de resistencia, las participantes señalan ver y sentir una importante disparidad frente a sus colegas varones, además de sentimientos encontrados en sus roles de esposas y madres.

El camino espinoso hacia la silla del poder

La Plataforma de Acción de Beijing (1995) señala la importancia de asegurar el igual acceso y participación de las mujeres en las estructuras de poder y toma de decisiones, así como incrementar esta participación en los procesos de liderazgo. Igualmente hace especial hincapié que su participación en la toma de decisiones no es sólo una demanda de justicia o democracia, sino una condición necesaria para que sus visiones sean tomadas en cuenta en el ejercicio del poder. Al describir sus experiencias en su proceso de incorporación al sistema patriarcal, las mujeres de este estudio señalan que no fue una transición fácil salir de los pequeños espacios domésticos y locales a los agrestes espacios públicos dominados por varones:

“Era muy joven cuando llegué a esta posición [presidenta de organizaciones comunales]. Muchos varones querían el puesto pero ellos tienen vicios que nosotras no tenemos como el alcohol. Además de los celos profesionales que muchos de ellos tienen, siempre quieren que estés en posiciones inferiores. Las personas me decían cómo nos va a dirigir una mujer, ellas deben irse a cocinar” (Ana, sector gubernamental).

Al consultarles sobre las barreras internas y externas que encontraron en el proceso de hacerse líderes indican:

“Las barreras las encuentras desde el hogar. Los padres y esposos nos dicen que no perdamos el tiempo. Pero nosotras tenemos ideales de crecimiento para nuestro pueblo” (Juana, sector privado).

“Para entrar a este cargo tuve que lidiar con todo el mundo; muchos varones querían este puesto [alcaldesa], me crearon amantes, me pusieron trabas. Luego que me casé tuve también que lidiar con el esposo y los hijos. Las barreras son muy fuertes también desde los sectores políticos” (Marcia, sector gubernamental).

Diversos autores han indicado que las barreras emanan de un sistema patriarcal donde los poderes de decisiones corresponden principalmente a los varones. En este sentido, Sadie (2005) señala que todavía persiste fuertemente actitudes culturales respecto al rol de las mujeres en la sociedad, lo cual hace muy complicado navegar entre espacios públicos y

domésticos. A pesar de los niveles de educación alcanzados por muchas mujeres, aún se persiste en alejarlas de estos espacios:

“Ingresé a este puesto [investigadora principal] y la principal barrera que encontré fue mi propio jefe. Su posición de “yo soy hombre y tú eres mujer” no me dejaba crecer. Me trataba como un esclavo, todos tenían más autoridad que yo, incluso su asistente varón que no contaba con preparación. Yo era la única mujer del grupo, llegué con un doctorado y cuadro idiomas pero a pesar de eso te trataban como porquería y me pagaban menos” (Elena, sector educación).

Estudios similares sobre barreras encontradas por las mujeres en su camino a los terrenos del poder señalan a pesar del importante acceso a mayores niveles de educación e ingreso al mercado laboral, esto no se traduce en una paridad salarial (Moghadam, 2000), además de ser objeto de una continua devaluación de sus experiencias personales y laborales. En cuanto a la educación, diversos autores indican que el contar con un título académico y un trabajo, no necesariamente otorgan a las mujeres las oportunidades que la sociedad da a los varones para navegar libremente en las esferas públicas (Bailey et al., 1992 & Goldin, 1990). Las participantes de este estudio son profesionales que se mantienen en continua preparación no sólo por un crecimiento personal sino por los constantes vaivenes en los puestos que ocupan. Algunas indican que empezaron en un determinado puesto pero que en poco tiempo se les pidió hacer tareas para las cuales no estaban propiamente preparadas, teniendo que informarse y capacitarse con el fin de asumir y conservar el nuevo puesto; mientras que sus colegas varones raramente sufren alteraciones en sus roles.

La familia es otro elemento importante para desistir o abandonar un cargo o puesto jerárquico. La literatura sobre socialización de género al respecto señala que a pesar del nivel profesional que ambos alcancen, tanto el varón como la mujer continúan viendo sus responsabilidades familiares de forma muy diferente. Aún cuando los roles tradicionales del varón como sostén de la familia y de las mujeres como cuidadoras del hogar ha declinado en los últimos tiempos, en los puestos de poder y toma de decisiones este tema todavía tiene alta vigencia y relevancia (McGlen & O'Connor 1998; Fox 1997). Nuestras participantes, por su parte, sostienen que la familia es un elemento clave en sus vidas y tienen un fuerte impacto en sus decisiones profesionales y como líderes:

“Cuando me fui a la capital para este puesto [gerente de desarrollo social del gobierno regional], tuve que dejar a mi familia. En el caso de una mujer es lo más importante. Siempre esperé trabajar en ese puesto, era mi sueño dorado. Pero un día, mi hijo me dijo yo necesito a mi madre y te quiero aquí conmigo. Ese fue el final, hasta ahí llegué. Cuando llegué a la capital presenté mi carta de renuncia” (Karina, sector gubernamental).

“La familia fue un gran obstáculo. En este trabajo [presidenta de una organización no gubernamental] tienes que trabajar incluso sábados y domingo, tienes que hacer viajes, y la familia no entiende, principalmente el esposo. Yo estaba en un cargo que tenía que ver con el tema de género y vivía ese mismo problema y tenía conflictos. Tenía que mantenerlo informado de todo y explicarle todo al detalle sobre mi trabajo” (Rocio, sector privado).

El tema familiar, el cuidado y protección de los hijos e hijas fue un tema relevante durante las conversaciones con las participantes, quienes no sólo suman un estrés adicional a sus recargadas tareas laborales sino que también sienten que deben dar explicaciones a sus parejas sobre su actuar tanto dentro como fuera del ambiente laboral con el fin de preservar sus relaciones y el bienestar familiar.

Al consultarles sobre sus ansias de continuar en sus puestos laborales a pesar de los diversos obstáculos, la mayoría muestra una fatiga e incomodidad acerca de lo complicado que es llegar y mantenerse en los cargos:

“Sí, me he sentido desanimada muchas veces, especialmente por la parte económica. Luchas tanto a favor de la gente ¿y tú qué? ¿quién valora todo lo que haces? En varias ocasiones he querido dejarlo todo. Pero el dinero no es todo, tengo ideales que son más fuertes” (Irma, sector gubernamental).

“Sí, me he sentido desanimada, es que es el tema de las mujeres. Nosotras somos más sentimentales y nos afectan muchas cosas. Me afectó todo lo que tuve que pasar [como alcaldesa], me decían ladrona. La gente olvidó muy rápido todo lo que hice por ellos” (Flor, sector gubernamental).

“Sí, me sentí muy desanimada, la desconfianza, el cuestionamiento constante a mis propuestas [por parte de su jefe], me desanimó mucho. Pero me animaba la respuesta del pueblo, es lo que me hacía continuar” (Ana, sector gubernamental).

“Los celos de macho, las trancadas que te dan. El [su jefe] dudaba mucho de mí. Me hacía sentir insegura y desconfiada de todos” (Elena, sector educación).

Al respecto, diversos trabajos sobre el tema de masculinidades en los centros laborales mantienen que los varones que trabajan en ambientes donde ellos son mayoría, tienden a denigrar a las mujeres e incluso a otros varones que no conforman las normas establecidas de género. Esto lo hacen a través de un lenguaje que denota inferioridad respecto de ser mujer, y por medio de actitudes y expresiones que dejan sobreentendida la incapacidad de la mujer para ejercer determinadas funciones. Este tipo de conductas son intentos de perpetuar el ambiente laboral visto como un espacio enteramente masculino (Bird, 1996; Gruber, 1998). La mayoría de nuestras participantes señalan la poca confianza ejercida por parte de sus jefes o directores de área sobre sus capacidades profesionales, las mismas que son menospreciadas de manera frecuente, haciéndolas sentir inferiores o dudosas de sus capacidades. Este tipo de trato diferencial impacta en la decisión de las participantes a optar por mayores funciones laborales que requieran más de ellas, como lo describen en la siguiente sección.

Desgaste y frustración en el reino de las decisiones: ¿techo de cristal o muro de concreto?

Este llamado techo constituye una barrera invisible y sutil que detiene las ambiciones profesionales de las mujeres. Aun cuando en los últimos treinta años, las mujeres han logrado progresos significativos en puestos de niveles de jerarquía intermedia, todavía existe una

gran carencia de las mismas en altos puestos. A este nivel, las mujeres siguen encontrando barreras que le impiden subir la escala organizacional (Eagly & Carli, 2007). Diversos autores señalan a estas barreras como la carencia de experiencia en gestión, oportunidades inadecuadas, diferencias de género en modos de socialización, estereotipos de género, ausencia de fuertes modelos femeninos, y el tema de la responsabilidad familiar (Oakley, 2000; Eisner & Harvey, 2009).

Ante la pregunta acerca de si su condición de mujer las limita de alguna forma a aspirar a mayores y mejores puestos en sus organizaciones, las participantes de este estudio tienen opiniones encontradas al respecto. Si bien para algunas la interacción con colegas varones no tiene ninguna alteración laboral, por el lado del hogar, éstas enfrentan fuertes presiones acerca de sus roles como madres y esposas:

“No he visto diferencia entre los dos [mujeres y varones], pero hay un eslabón bien marcado que es el de los hijos a diferencia del varón. El resultado de cómo salgan los hijos en el futuro corresponde enteramente a las madres, no del papa. El tema más complicado es la familia. Tienes que ser muy inteligente para hacerles entender, sobre todo al esposo. Por ejemplo, mi esposo viene de un hogar bien conformado donde la mujer no está en cincuenta mil reuniones como yo. También hay que reconocer que el esposo no se sienta menos. Ahora él es el esposo de la alcaldesa ya no es el jefe de familia. Para mí, lo más limitante es la familia” (Sofía, sector gubernamental).

El entorno laboral, según indican algunas participantes, no constituye una amenaza al hecho de ser mujer debido a su experiencia en las funciones así como a su edad, la cual en algunos casos es mayor a la de sus colegas varones. Estas respuestas indican que los años de estudio, el grado académico, la capacidad para ejercer determinadas funciones jerárquicas no son vistos como elementos importantes para ejercer un cargo, lo que tiene un peso considerable es, sin embargo, la edad cronológica de la mujer: *Siento que por mi edad y experiencia se me abren más puertas. Tú ya conoces tus derechos* (Flor, sector gubernamental). Sin embargo, ocurre lo opuesto con mujeres jóvenes cuya preparación es similar a la de sus colegas varones; los casos de acoso sexual no se dejan esperar en los ambientes laborales, los mismos que van desde mensajes implícitos o explícitos, mensajes de texto, correos electrónicos y hasta acercamientos físicos (Abdel-hameid, et al, 2009). Una de las participantes señala, *por otro lado, si eres soltera vas a tener el grave problema del acoso, y también te van a crear muchas parejas, sobre todo con el jefe* (Eli, sector gubernamental).

Aunque para algunas el ser mujer no constituye mayor impedimento en sus roles laborales, las respuestas se van unificando frente a la pregunta acerca del “techo de cristal” y cómo lo experimentan en su labor cotidiana.

“Si lo he sentido. Yo me presenté para la posición pero los varones jugaron de manera tan sucia que me difamaron para que no logre salir en el cargo. Empezaron a pagar a la gente para que voten por el otro varón” (Karina, sector gubernamental).

“No te dejan ser, ponen obstáculos sobre tus objetivos, y todo lo que una quiere es el bienestar social. Aquí todavía existe la discriminación por ser mujer” (Bety, sector privado).

“Es cierto eso. Por ejemplo, en casa descuidas a los hijos, el esposo es machista, te humilla. Si quieres apoyar a la gente tienes que hacer todas las cosas de la casa y luego salir a trabajar en tu cargo. Incluso haciendo todo lo doméstico sigues sintiendo la presión familiar y de las autoridades que no te dejan desarrollarte. No conciben la idea que una mujer pueda liderarlos” (Juana, sector privado).

El desarrollo de la literatura sobre este tema ha sido abundante desde los setentas, siendo uno de los principales objetivos del movimiento feminista ofrecer a las mujeres mayores y mejores puestos en los espacios públicos y políticos, lo cual se constituyó como la representación de una reforma de género en toda la sociedad. No obstante, dichas reformas han sido modestas y a nivel mundial las mujeres siguen constituyendo una limitada representación en puestos administrativos y políticos (Hale, 1996; Valdés & Gomáriz, 1995). Es así como la metáfora del “techo de cristal” emana por consecuencia de la inequidad de género en el ámbito público a través de barreras estructurales en las organizaciones, las mismas que han prevenido su avance en puestos de alto nivel. Las participantes de este estudio reportan una inmensa barrera no sólo a nivel institucional sino también en todo lo que constituye su entorno familiar-doméstico. Una frase común mencionada por algunas de ellas, *no te dejan ser*, representa una lucha continua entre la decisión de continuar trabajando en dos mundos dispares y complejos, principalmente cuando se trata de buscar una paridad con sus colegas varones:

“Hay mucho interés por parte de los varones. Ellos concuerdan contigo si les asistes, estás de acuerdo con ellos, si les escoges hasta el plato de comida, si les organizas las fiestas, etc. Pero cuando tú quieres opinar sobre tus planes laborales, tus proyectos, no te apoyan. En las reuniones, se sientan atrás y empiezan a criticarte con frases como y esta que se cree. Hay un tipo de envidia que te tienen, para ellos tú deberías estar en la casa lavando lo platos y no en estos puestos” (Rocío, sector privado).

Al respecto, estudios sobre interacciones de género en el ámbito laboral indican que las mujeres con alta agencialidad tienden a alterar las normas tradicionales de género y pueden ser vistas como perjudiciales en el entorno laboral (Carli, 1999). Asimismo, las mujeres con una firme capacidad de gestión son percibidas de forma negativa en su ambiente laboral, siendo esta conducta de poca ayuda para sus aspiraciones en la escala de poder. Es un malestar constante el expresado por las participantes acerca de los roles que los varones pretenden imponerles y las funciones que ellas desean cumplir.

Por otro lado, al consultarles sobre su relación laboral con sus colegas mujeres, algunas señalan momentos tensos en las interacciones diarias, principalmente al momento de la toma de decisiones. Consideramos este tópico de especial importancia por ser otro de los elementos que impide el avance dinámico de las mujeres, convirtiéndose en otra barrera importante:

“Sí, he tenido más experiencias negativas con mujeres que con hombres. Nos hemos peleado de por vida, hasta con la autoridad. Las mujeres somos duras, y cuando peleamos nos afectamos mucho la autoestima, nos serruchamos el piso, hablamos mal una de la otra. No he tenido conflictos a ese nivel con los hombres” (Juana, sector privado).

“Tuve problemas con la nueva presidenta de la institución. Era muy ofensiva siempre decía: aquí trabajan chanchos, criticaba mi profesión, son unas ociosas y ladronas, decía. Quería que yo me humille ante ella para que mi firme los documentos y cheques que necesitaba” (Irma, sector gubernamental).

Las conductas adoptadas por *la autoridad y la presidenta de la institución* como dos de nuestras participantes refieren, concuerda con los hallazgos de Mavin (2006), quien señala que las mujeres que ejercen puestos de jerarquía en organizaciones tienden a seguir conductas más discriminatorias y agresivas en contra de las mujeres que de los varones. Conocido como el “síndrome de la abeja reina”, este tipo de conducta predomina en ambientes donde las mujeres son líderes y son más propensas a actuar de forma brusca y hasta ofensiva copiando ciertas conductas masculinas (Gini, 2001). Esto explica de cierta forma la negativa de algunas mujeres en cuanto a su deseo de trabajar con *jefas* debido al trato que estas últimas demuestran frente a las que ejercen rangos de menor jerarquía.

Tal como comentan las participantes de nuestro estudio, el trato que recibieron de sus jefas iniciales era duro y severo; esto nos conecta con los hallazgos de otros estudios que señalan que las mujeres que sustentan altos cargos protegen sus puestos, son reacias a compartir sus ideas y el éxito con otras mujeres por temor a perder el control y poder. En esta misma línea, Johnson & Mathur-Helm (2011) en su estudio sobre mujeres en puestos ejecutivos, éstas optan por no tener un trato horizontal con otras mujeres debido a lo difícil que se les hizo llegar a esos puestos; por tanto, no están dispuestas a hacerles el camino fácil a las demás, según refieren.

Aquí también encontramos respuestas ambivalentes ya que a pesar de haber experimentado amargas experiencias con sus jefas al inicio de sus carreras, esas mismas mujeres se tornaron de alguna forma en modelos para nuestras participantes, las cuales copiaron los aspectos positivos para el desarrollo de sus carreras. Al preguntarles acerca de la influencia que ellas ejercen en otras mujeres en la actualidad o si se sienten modelos a seguir por otras mujeres, casi la totalidad de las participantes respondieron positivamente:

“Sí he influido mucho en otras mujeres. Se influye porque se sienten más protegidas. Se ha podido influir en que tú puedes y ellas te ven de ejemplo. Se influye en decirles que el esposo te va a respetar si tú tienes algo en la vida, una profesión u ocupación” (Bety, sector privado).

“Ellas se sienten libres de llamarme para ayudarme. Me comunican sus problemas y piden ayuda cuando lo necesitan” (Eli, sector gubernamental).

“Si algo he hecho que me mantenga en este puesto es el trabajo realizado con las mujeres. Ellas han ido asimilando mis modelos de trabajo. El hecho que te digan que con la Sra. Juana yo salí adelante, soy otra, etc., eso me ha animado a seguir trabajando. Estoy contenta que mi forma de trabajo ha permitido que otras mujeres se superen. Muchas con la que he trabajado están de regidoras o políticas ahora” (Juana, sector privado).

Aquí, la existencia de modelos a seguir es valorada tanto por las mujeres que ocupan posiciones de poder como por las que trabajan alrededor de ellas. No obstante, en su análisis

sobre liderazgo femenino, Ibarra (1999) sostiene que el limitado número de mujeres en puestos jerárquicos no constituye un modelo robusto para otras mujeres que se encaminan por el mismo sendero del liderazgo, particularmente las jóvenes. Esto se debe a que mientras los varones hacen las transiciones laborales siguiendo e imitando modelos y conductas establecidas por otros varones, las mujeres tienden a depender de ellas mismas y a usar estrategias basadas en sus experiencias laborales pasadas (Catalyst, 2003). El resultado, según Ibarra, es un círculo vicioso, por medio del cual la gente ve al varón mejor diseñado para asumir roles de líder debido a que el contexto socio-laboral ha sido diseñado pensando en ellos. El reto mayor es para las mujeres, quienes tienen que construir sus propias identidades de líder y en el proceso, asumir múltiples obstáculos que le impedirán su avance dentro de las organizaciones.

Nuestras conversaciones con las participantes muestran algunas frustraciones debido a una cultura laboral enteramente fabricada por y para hombres, dentro de la cual ellas aprenden a hacer sus caminos. Esta cultura laboral androcéntrica no termina en débiles modelos femeninos ni roles masculinos impuestos ni con techos de concreto o de cristal, sino que otro elemento clave es agregado a la ecuación del mundo de las organizaciones, nos referimos a los estereotipos de género que describimos a continuación a través de las voces de nuestras participantes.

Ser, parecer y pensar como ellos: Lidiando con estereotipos

La literatura sobre estereotipos de género es abundante; sin embargo, cuando se trata de entornos institucionales y roles en esos contextos, ésta tiende a ser limitada. Sobre este tema, Kolesnikova & Liu (2011) indican que aun cuando la brecha de género ha venido decreciendo en las últimas décadas, todavía existe una marcada diferencia entre el salario de varones y mujeres que siguen carreras profesionales similares y con la misma experiencia. Por su parte, las mujeres que deciden alcanzar posiciones gerenciales son perseguidas por la sombra de los roles de género, principalmente cuando ingresan a campos monopolizados por varones, lo cual resulta en salarios reducidos, altas o insuperables vallas al momento de la evaluación de desempeño profesional, y limitadas posibilidades de avance en posiciones de liderazgo.

Rudman & Kilianski (2000) concuerdan que a pesar de la reducción en las diferencias salariales y la discriminación explícita, las mujeres todavía se enfrentan a formas sutiles de discriminación por género, lo cual crea obstáculos adicionales para su inserción en la fuerza laboral a nivel jerárquico. Un hallazgo interesante de estos autores indica que tanto varones como mujeres relacionan al varón con altos roles de autoridad, mientras que a las mujeres con autoridad reducida. Esta característica se presenta en una amplia gama de conceptos referidos al tema laboral tales como en la promoción de puestos, contratos y oportunidades en las profesiones. Esto concuerda con los hallazgos de Eagly & Karau (2002), quienes describen que a las mujeres en roles masculinos se les califica por debajo de los varones con los mismos roles, indicando claramente que el sesgo persiste en detrimento de las mujeres tanto en puestos jerárquicos como en las compensaciones. Asimismo, aquellas que se esfuerzan por lograr el éxito en puestos diseñados para varones como los de toma de decisiones, suelen encontrarse con obstáculos que insisten en posicionarlas en los conocidos roles de género. Tal es el caso en las experiencias de nuestras participantes, quienes al consultarles acerca de prejuicios, estereotipos y roles establecidos indican lo siguiente:

“Hace un tiempo nombraron a una concejala en una comunidad aquí cerca. Yo me sorprendí porque la gente, sobre todo las señoras, estaban preocupadas. Cuando les pregunte el por qué me dijeron cómo es posible que hayan elegido a una mujer de autoridad, ahora que van a decir los hombres, cómo lo van a tomar, las mujeres tienen otros roles que cumplir. Encuentro mucho de esos comentarios” (Marcia, sector gubernamental).

“Sí. Los estereotipos influyen mucho. Ellos (los varones) comentan que las mujeres no pueden hacer mucho, ¿qué va a poder caminar, subirse a los caballos, trabajar. Eso viene de todos los niveles y en todos los sectores dominados por hombres” (Karina, sector gubernamental).

“Hay muchas críticas sobre nuestro actuar en el sector público. Primero, si estas de jefa o de cabeza de un grupo te señalan como machona, o eres abandonada por tu marido y por último, eres lesbiana. No hay tregua con nosotras. Si no somos algo raro no nos quieren ver en puestos de poder” (Elsa, sector gubernamental).

Algunas participantes indican cambios o mejoras en términos de acceso de las mujeres a puestos que implican alguna jerarquía; sin embargo, al momento de definir sus capacidades frente a las de los hombres, se ven así mismas como incompletas y con múltiples limitaciones. Investigaciones al respecto señalan que las mujeres en puestos de toma de decisiones que no son conscientes de las dinámicas de género en las instituciones, son más propensas a sufrir una serie de confusiones y sentirse poco preparadas para ejercer los cargos, contrariamente a sus colegas varones, quienes a pesar de no contar con las capacidades necesarias, también gozan del apoyo de otros varones con más jerarquía en la institución (Goodwin & Fiske, 2001; Kent & Moss, 1994; Eagly et al. 1992; Rudman & Glick, 2001).

“Definitivamente, ha habido un cambio si comparamos la situación de la mujer dos décadas atrás. Ahora ves más alcaldesas, concejalas, congresistas. Ahora lo que tenemos que analizar no es el acceso sino la calidad de nuestro trabajo. No estamos preparadas para hacerlo, hay muchas carencias, hemos sido maltratadas todo este tiempo. Conozco el caso de una alcaldesa de una comunidad que hizo un pésimo trabajo, ella no estaba preparada para ese cargo. Considero que la calidad de nuestro trabajo no es la mejor. Siempre nos quejamos pero no hacemos las cosas bien. Los estereotipos van a desaparecer si hacemos bien nuestro trabajo” (Sofía, sector gubernamental).

El *no hacer las cosas bien* tiene gran implicancia en la forma como estas mujeres perciben sus funciones y el poco valor que les asignan a pesar de los inmensos esfuerzos y renuncias por llegar. Este tipo de observaciones del trabajo de mujeres por otras mujeres concuerda con los hallazgos de estudios sobre contextos laborales, los cuales indican que si se espera un tipo de liderazgo laboral objetivo y autoritario, éste tradicionalmente proviene de jefes varones (Sczesny, 2003). Algunas participantes de nuestro estudio señalan la importancia de ese tipo de liderazgo versus el estereotípicamente conocido de las mujeres. Los prejuicios de género van más allá cuando encontramos resultados de estudios que señalan la apariencia de las mujeres como un indicador de liderazgo es decir, las que se ven más masculinas son vistas como competentes, creando así la presunción de que las mujeres pueden ser femeninas,

afectuosas e incompetentes, o de lo contrario, masculinas, frías y competentes (Goodwin & Fiske, 2001). Al respecto, una participante indica:

“Si eres una mujer exitosa y quieres entrar a este ritmo de trabajo tienes que dejar muchas cosas y tomar otras actitudes, incluso la manera como te vistes y hablas influye mucho para que te respeten tus trabajadores. Si usas faldas o si eres delicada, pocos te respetan o toman en serio. Hasta tu estado civil influye en el puesto, si eres casada te ven como una mujer con poca disponibilidad e interés laboral; si eres divorciada, te ven como fácil o que siempre estás buscando pareja. Al final, nada es bueno con nosotras” (Elena, sector educación).

La prueba constante de sus capacidades y el reto incansable de definir sus potencialidades ante un contexto enteramente patriarcal ubica a estas mujeres en una línea muy estrecha de género y estereotipos ocupacionales. Se insiste en estigmatizarlas con la carencia o abundancia de determinadas características. Así, Kent & Moss (1994) demuestran que si una determinada posición ejecutiva está asociada con atributos masculinos, las cualidades que presente una mujer pesarán poco o nada frente a su contraparte masculina. Igualmente, los hallazgos de Eagly et al. (1992) sobre evaluación de directores en organizaciones concuerdan con lo expresado por nuestras participantes acerca de la baja calificación que se le asigna a la labor desempeñada por una jefe versus un jefe. Mientras que un jefe asertivo es visto como un buen ejecutor de liderazgo, una mujer con conducta similar es considerada como insistente y hasta agresiva. Estas evaluaciones dan como resultado una situación de pérdida constante en el caso de mujeres líderes, quienes de acuerdo con la visión sexista deben calzar en los roles usuales impuestos a menos que quieran ser percibidas, en términos de Rudman & Glick (2001), como impropias y con fuertes sanciones sociales.

Un aspecto relevante tanto en nuestra experiencia con estas participantes nos indica que muchas mujeres pueden llegar a devaluar su propio potencial de liderazgo si realmente internalizan los estereotipos de género. Sobre esto, una de las participantes señala:

“Claro que hay puestos que requieren de un hombre para su éxito. Yo diría que son puestos donde se necesita un don de mando, donde hay muchos subalternos, donde se requiere mucho poder. Hay cosas que las mujeres no podemos abarcar y hay que ser conscientes de eso. Nosotras podemos hacer muchas cosas también pero hay que estar claras en las limitaciones” (Elsa, sector gubernamental).

Este enfoque de *éxito y poder* ha sido igualmente analizado en la literatura sobre género y liderazgo, la cual indica que el común de las personas percibe o identifica fácilmente a los varones como altamente competentes y líderes innatos frente a las mujeres líderes, quienes no sólo experimentan fuertes críticas y presiones sociales sino que mayormente son vistas como menos efectivas cuando la proporción de subordinados de alta. Igualmente, el contexto socio-laboral de las mujeres influye grandemente en cómo son percibidas; por ejemplo se señala que el campo de la educación, ciertos ministerios y los servicios sociales representan una actuación mediamente efectiva para ellas (Eagly & Karau, 2002). Sobre este tema espinoso de los estereotipos, concordamos con otras investigaciones sobre el fuerte impacto que éstos causan en la conductas de las personas, quienes usualmente los internalizan (Thomas et al, 2004). Es decir, se tiende a asimilarlos y actuar guiados por ellos como referentes de

sus propias conductas y reacciones, incluso de formas muy sutiles. Así, vemos cotidianamente a cierto grupo de mujeres que desmerecen sus dotes de liderazgo ya que han internalizado determinados estereotipos de género en su labor, minando significativamente su éxito a largo plazo.

Los temas principales analizados en este artículo (el camino espinoso hacia la silla del poder; desgaste y frustración en el reino de las decisiones. ¿Techo de cristal o muro de concreto?; ser, parecer y pensar como ellos: lidiando con estereotipos; y en busca de nuevos horizontes de igualdad), emanan a partir de los dilemas expresados por nuestras participantes en su camino como líderes. Hemos tratado de condensar sus experiencias y asimismo, proponer soluciones a partir de sus narraciones.

En busca de nuevos horizontes de igualdad: Algunas conclusiones y recomendaciones

Las participantes del estudio expresan su interés en la búsqueda de mejoras y cambios concretos en la sociedad que les aseguren un acceso amplio y prolongado a los espacios históricamente dominados por varones. A lo largo de las observaciones y conversaciones indicaron una serie de propuestas prácticas, basadas en sus experiencias. Para la mayoría de estas mujeres el llegar a cargos de liderazgo no sólo toma determinación sino enfrentar conflictos en el camino. Es sabido que son pocas las mujeres que han encontrado la clave acertada que les permite moverse libremente en el campo del poder, para el grupo mayoritario, los techos y los obstáculos aparecen casi automáticamente. Es así como se hace importante implementar y reforzar legislaciones antidiscriminatorias en las instituciones capaces de erradicar prácticas laborales injustas como describen las participantes.

Las largas horas laborales constituyen un agente estresante para estas mujeres. Señalan que la cantidad de horas dedicadas a la oficina, no necesariamente las hace más productivas. Se debe así cambiar la dimensión real de la medida de productividad de las organizaciones. Las mujeres con demandas familiares deben recibir el soporte necesario para funcionar libremente en los dos contextos sin las presiones sexistas de dar prioridad a lo laboral únicamente. Este tema del tiempo dedicado a una tarea las aleja y desacredita al momento de las evaluaciones de desempeño, las mismas que se alejan de la objetividad y están colmadas de prejuicios de género. Las participantes del estudio indican constantemente que los puestos neurálgicos *ya tienen dueños*, los cuales mayormente son de varones ubicados por otros varones. Con el fin de erradicar esas prácticas usuales y asegurar un ambiente de equidad laboral, se deben crear criterios explícitos de evaluación y selección para limitar la influencia de estereotipos y actos discriminatorios por el tema de género. La investigación en ese tema ha demostrado que asegurando procesos transparentes y objetivos de contratación, evaluación y promoción, se asegura incrementar el número de mujeres en puestos de jerarquía.

Las participantes del estudio señalan ser un “grupo privilegiado” de mujeres con cargos jerárquicos, visión que se corrobora a lo largo de las observaciones y entrevistas. Se hace crítico asegurar un mayor número de mujeres en puestos ejecutivos, que no sólo sean una excepción sino una práctica natural, fuera de estereotipos ampliamente conocidos sobre las mujeres en el poder. Esta postura obedece a los análisis que señalan tener conductas más igualitarias por parte de los varones cuando experimentan mayor número de mujeres en puesto usualmente asignados a ellos. Asimismo y bajo este mismo análisis, el limitado grupo de mujeres en puestos jerárquicos ocasiona en múltiples ambientes laborales menospreciar

o pasar por alto sus contribuciones profesionales frente al grupo mayoritario de colegas varones. Se sabe que a medida que las mujeres alcanzan posiciones más elevadas de poder y autoridad, se encuentran frente a grupos con visiones contrarias a la equidad de género laboral, llevándolas de esta manera a un estado de marginación y exclusión.

Un aspecto fundamental en el tema de equidad laboral radica en el capital social que representa el conglomerado de mujeres líderes; y es este capital, el que muchas veces queda relegado frente al elemento familia. Las mujeres de nuestro estudio, en su totalidad, reclaman el tiempo y la disponibilidad necesarios para poder ejercer la función madre-lideresa; y por tanto, tener los espacios de socialización adecuados para crecer y nutrirse profesionalmente tal como sus contrapartes, quienes no sufren de las mismas cargas familiares. Se requiere que las instituciones sean puentes para la creación del *networking* necesario para las mujeres con el fin de desarrollar fuertes relaciones y conexiones profesionales.

Estas relaciones deben ir de la mano con el entrenamiento constante para el acceso a mayores líneas de gestión y beneficiarse, al igual que los varones, de los ascensos y las promociones. Más de una participante señala la forma como son vistas entre sus colegas varones, es decir en calidad de asistentes o secretarías con poco que aportar y comunicar. Esto corrobora los estudios que indican la función de la mujer en los últimos treinta años como soporte o ayuda en lugar de asumir posiciones de liderazgo en las instituciones. La postergación de asumir estos puestos se debe principalmente a las pocas opciones de ejercer puestos de tiempo completo y a las pausas en sus carreras, lo cual evidentemente impacta su avance profesional. Para remediar este aspecto negativo en su avance, las organizaciones deben impulsar programas inspirados en disolver los techos de cristal y empoderar su progreso.

Finalmente, se espera que los contextos institucionales y los que manejan los hilos del poder entiendan lo fundamental de lograr el progreso de las mujeres en un ambiente de equidad y sensible el tema de género.

El tema de credibilidad y confiabilidad

Con el fin de establecer la credibilidad y confiabilidad de nuestro estudio aplicamos entrevistas semi-estructuradas y observación-participación, las mismas que fueron apoyadas por notas de campo, uso de audio y desarrollo de transcripciones. Asimismo aplicamos la verificación de datos a través de la práctica *informant feedback*. Esto se realizó por medio de la discusión de los resultados con las participantes; la otra técnica usada fue la de *revisión por pares*, la misma que incluyó la discusión de hallazgos con otras investigadoras, así como la selección de temas emergentes y la reflexión acerca de los dilemas y obstáculos vividos por las participantes del estudio.

Referencias

- Abdel-hameid, Shahira, and AbdelRhman, Widad. "Sexual Harassment in the Workplace." *Ahfad Journal* 26, 1 (2009): 3-24.
- Alvarado, Beatriz. *Voice and Agency in Andean Rural Young Women's Education: An Ethnographic View on the Lives of Young Women*. VDM Verlag. ISBN-13: 9783639097177, 2009.
- Alcoff, Linda. "Cultural feminism versus post-structuralism: The Identity Crisis in Feminist Theory." In *Feminist theory: A reader*, edited by Wendy Kolmar and Frances Bartkowski, 402-414. Mountain View: Mayfield Publishing Company, 2000.
- Atal, Juan Pablo, Hugo Ñopo, and Natalia, Winder. *New century, old disparities. Gender and Ethnic Wage Gaps in Latin America*. IDB Working Paper Series, N° 109, Washington, D.C., Banco Interamericano de Desarrollo, 2009.
- Adler, Nancy, and Dafna Izraeli. "Where in the World are the Women Executives?." *Business Quarterly* 59, (1994): 89-94.
- Bailey, Susan. *The AAUW Report: How Schools Shortchange Girls*. Washington, D. C.: National Education Association, 1992.
- Bird, Sharon. "Welcome to the Men's Club: Homosociality and the Maintenance of Hegemonic Masculinity." *Gender and Society* 10, no. 2 (1996): 120-132.
- Baxter, Judith. *Positioning gender is discourse. A Feminist Methodology*. New York: Palgrave Macmillan, 2003.
- Baxter, Judith. "A Juggling Act: A Feminist Post-Structuralist Analysis of Girls' And Boys' Talk in the Secondary Classroom." *Gender and Education* 14, no.1 (2002): 5-19.
- Beijing Declaration and Platform for Action. *Fourth World Conference on Women, 15 September 1995*. <http://www1.umn.edu/humanrts/instree/e5dplw.htm> (accessed mayo, 2012).
- Blake-Beard, Stacy. "Taking a hard look at formal mentoring programs: A consideration of potential challenges facing women." *The Journal of Management Development* 20, (2001): 331-346.
- Burns, Nancy, Kay L., Schlozman, and Sidney Verba. *The Private Roots of Public Action: Gender, Equality, and Political Participation*. Cambridge: Harvard University Press, 2001.
- Catalyst, *Women in Leadership: Comparing European and US Women Executives*, Catalyst/Conference Board Report. New York, 2003.
- Carli, Linda. "Gender, Interpersonal Power, and Social Influence." *Journal of Social Issues* 55, no. 55 (1999): 1-19.
- Charmaz, Kathy. "Grounded theory: Objectivism and Constructivist Methods." In *Handbook of Qualitative Research*, edited by Norman Denzin and Yvonna Lincoln, 509-537. Thousand Oaks: Sage Publication, Inc., 2000.
- CEPAL, Economic Commission for Latin America and the Caribbean Santiago. *Participation and Leadership in Latin America and the Caribbean: Gender Indicators*. Chile, 2009.
- DAW, Division for the Advancement of Women. *Equal Participation of Women and Men in Decision-Making Processes with Particular Emphasis on Political Participation and Leadership*. Report of the Expert Group Meeting. Addis-Ababa, Ethiopia 24 – 27 October, 2005.
- Daeren, Lieve. *Enfoque de Género en la Política Económica-Laboral. El Estado del Arte en América Latina y el Caribe. Institucionalización del Enfoque de Género en la CEPAL y en Ministerios Sectoriales*. Santiago de Chile, febrero, 2001.
- Eagly, Alice, and Linda, Carli. "Women and the Labyrinth of Leadership." *Harvard Business Review* 85, no. 9 (2007): 63-71.
- Eagly, Alice, and Steven Karau. "Role Congruity Theory of Prejudice toward Female Leaders." *Psychological Review* 109, (2002): 573-598.
- Eagly, Alice, Mona Makhijani, and Bruce Klonsky. "Gender and the Evaluation of Leaders: A meta-analysis." *Psychological Bulletin* 111 (1992): 3–22.
- Eagly, Alice, and Steven Karau. "Role Congruity Theory of Prejudice towards Female Leaders." *Psychological Review* 109, no. 3 (2002): 573-598.

- ECLAC, Economic Commission for Latin America and the Caribbean. *The Challenge of Gender Equity and Human Rights on the Threshold of the Twenty-first Century. Mujer y desarrollo series 27.* Santiago, Chile, 2000.
- Eisner, Susan, and Mary Harvey. "C-Change? Generation Y and the Glass Ceiling." *SAM Advanced Management Journal* 74, no. 1 (2009): 13-28.
- Fontana, Andre, and Frey James. *The Interview: From Structure Questions to Negotiated Text.* In N. *Handbook of Qualitative Research*, edited by Norman Denzin and Yvonna Lincoln, 645-673. Thousand Oaks: Sage Publication, Inc., 2000.
- Fox, Richard. *Gender Dynamics in Congressional Elections.* Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.
- Gavey, Nicola. "Feminist poststructuralism and discourse analysis." In *Towards a new psychology of gender*, edited by Mary Gergen, and Sara. Davis, 49-65. New York: Routledge, 1997.
- Gini, Al. *My Job, My Self: Work and the Creation of the Modern Individual.* London: Routledge, 2001.
- Glesne, Corrine. *Becoming Qualitative Researcher.* New York: Longman, 1999.
- Goldin, Claudia. *Understanding the Gender Gap: The Economic History of American Women.* New York: Oxford University Press, 1990.
- Goodwin, Stephanie, and Susan Fiske. "Power and Gender: The Double Edged Sword of Ambivalence." In *Handbook of the Psychology of Women and Gender*, edited by Unger Rhoda, 358-366. New York: Wiley, 2001.
- Gruber, James. "The Impact of Male Work Environments and Organizational Policies on Women's Experiences of Sexual Harassment." *Gender and Society* 12, no. 3 (1998): 301-320.
- Hale, Mary M. Gender Equality in Organizations: Resolving the Dilemmas. *Review of Public Personnel Administration* 16, 1 (1996): 7-18.
- Harris, Patricia. "Towards a Critical Post-Structuralism." *Social Work Education*, 20, no. 3 (2001): 335-350.
- Hatch, Amos. *Doing Qualitative Research in Education Settings.* New York: State University of New York Press, 2002.
- Hollingsworth, Sandra. *Teacher Research and Urban Literacy Education: Lessons and Conversations in a Feminist Key.* New York: Teachers College Press, 1996.
- Htun, Mala, and Laurel Weldon. "When Do Governments Promote Women's Rights? A Framework for the Comparative Analysis of Sex Equality Policy." *Perspectives on Politics*. 8, 1 Mar(2010): 207-216.
- Ibarra, Herminia. "Provisional selves: Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation." *Administrative Science Quarterly*, 44 (1999):764-791.
- ILO, International Labour Organization. *Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work.* Geneva, 18 June, 2004.
- ILO, International Labour Organization. *Facts on Investing in Decent Work for Women.* Geneva, February, 2008.
- INEI - Instituto Nacional de Estadística del Perú. *Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993 y 2007*, edición 2009. <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro02/cap01.pdf> (accessed julio, 2012).
- INEI, Instituto Nacional de Estadística del Perú. *Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1993 y 2007*, edición 2009. <http://www.inei.gov.pe/> (accessed abril, 2012).
- Inglehart, Ronald, and Pippa Norris. *Rising Tide: Gender Equality and Cultural Change Around the World.* New York: Cambridge University Press, 2003.
- IPU, Inter-Parliamentary Union. *Men and Women in Politics.* Geneva, 1997.
- Kent, Russell and Sherry Moss. "Effects of Sex and Gender Role on Leader Emergence." *Academy of Management Journal* 37 (1994): 1335-1346.
- Kolesnikova, Natalia, and Liu Yang. "Gender Wage Gap may be much Smaller than Most Think." *The Regional Economist* 19, (2011): 14-15.
- Lather, Patti. *Getting Smart: Feminist Research and Pedagogy with/in the Postmodern.* New York: Routledge, 1991.

- Leyenaar, Monique. *Political Empowerment of Women: The Netherlands and Other Countries*. Leiden: Martinus Nijhoff, 2004.
- Luke, Carmen. "Feminist Politics in Radical Pedagogy." In *Feminisms and Critical Pedagogy*, edited by Carmen Luke, and Jennifer Gore, 24-53. New York: Routledge, 1992.
- Mavin, Sharon. "Venus Envy: Problematizing Solidarity Behavior and Queen Bees." *Women in Management Review* 21, no. 4 (2006): 264-276.
- McGlen, Nancy E., and Karen O'Connor. *Women, Politics, and American Society*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.
- Maguire, Patricia. "Considering more Feminist Participatory Research: What's Congruency got to Do with It?" *Qualitative Inquiry* 2, no. 1 (1996): 106-118.
- Moghadam, Valentine. "Women's Socioeconomic Participation and Iran's Changing Political Economy." In *The Economy of Iran: The Dilemmas of an Islamic State*, edited by Parvin Alizadeh, 233-260. New York: I. B. Tauris, 2000.
- Moran, Barbara. "Gender Differences in Leadership." *Library Trends* 40, no. 3 (1992): 475-491.
- Oakley, Judith. "Gender-Based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEO's." *Journal of Business Ethics* 27, no. 4 (2000): 321-334.
- Patton, Michael. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.
- Paxton, Pamela, and Sheri Kunovich. "Women's Political Representation: The importance of Ideology." *Social Forces* 82, (2003): 87-113.
- Quaile, Kim, and Leighley, Jan. "The Policy Consequences of Class Bias in State Electorates." *American Journal of Political Science* 36 (1992): 351-65.
- Rudman, Laurie, and Stephen Kilianski. "Implicit and Explicit Attitudes toward Female Authority." *Personality and Social Psychology Bulletin* 26 (2000): 1315-1328.
- Rudman, Laurie, and Peter Glick. "Prescriptive Gender Stereotypes and Backlash toward Agentic Women." *Journal of Social Issues* 57 (2001): 743-762.
- Sadie, Yolanda. Women in Political Decision-Making in the SADC Region. *Agenda* 65, (2005): 17-31.
- Sczesny, Stan. "A Closer Look beneath the Surface: Various Facets of the Think-Manager-Think-Male stereotype." *Sex Roles*, 49 (2003): 353-363.
- Sherman, Becky. "Ethnographic Interview." In Paul *Handbook of Ethnography*, edited by Atkinson Amanda, Coffey, Sara Delamont, John Lofland, and Lyn Lofland, 369-384. London: Sage Publications, 2001.
- Simpson, Alyson. "It's a game!: The construction of gendered subjectivity." In *Gender and discourse*, edited by Ruth Wodak, 37-56. London: Sage Publications, 1997.
- Tedlock, Barbara. "Ethnography and Ethnographic Representation." In *Handbook of Qualitative Research*, edited by Norman Denzin and Yvonna Lincoln, 455-487. Thousand Oaks: Sage Publication, Inc., 2000.
- Taylor, Steven, and Robert Bogdan. *Introduction to Qualitative Research Methods*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998.
- Thomas, Anita, Suzette Speight, and Klonoff Witherspoon. "Internalized Oppression among Black Women." In *The psychology of Prejudice and Discrimination*, edited by Chin Jean, 113-132. New York: Praeger, 2004.
- Valdés, Teresa, and Enrique Gomáriz. *Latin American Women: Compared Figures*. Santiago: Instituto de la Mujer-FLACSO, 1995.
- Weedon, Chris. *Feminist Practice and Poststructuralist Theory*. Cambridge, MA: Blackwell, 1997.
- Wiersma, William. *Research Methods in Education: An introduction*. Boston: Allyn and Bacon, 1995.
- World Bank World Development Report. *Gender Equality and Development*. Washington, DC, 2012.
- Zogerah, Johnson, and Babita Mathur-Helm. "Experiences with Queen Bees: A South African Study Exploring the Reluctance of Women Executives to Promote Other Women in the Workplace." *South African Journal of Business Management* 42, no.4 (2011): 47-55.

Sobre los Autores

Dra. Beatriz Alvarado: Docente e investigadora universitaria en Perú y en los Estados Unidos. Obtuvo el grado de Ph.D en estudios sociales y educación global en The Ohio State University, Ohio - Estados Unidos. Sus líneas de investigación e interés se enfocan en temas de género, investigación social y educación. Ha presentado en diversas conferencias a nivel nacional e internacional sobre temas de educación rural, construcción de género y metodologías cualitativas de investigación. Asimismo, es directora ejecutiva de Killari, una organización sin fines de lucro que busca empoderar a las jóvenes en estado de pobreza a través de la educación formal.

Elin Baldarrago: Magister en Economía de la Universidad Alberto Hurtado de Santiago de Chile. Ha realizado investigaciones relacionadas a la salud infantil. También ha realizado estudios sobre trabajo infantil y adolescente. Labora en la Universidad Católica San Pablo, donde coordina el Observatorio para el Desarrollo Territorial, encargado de trabajar con los gobiernos locales asesorando en la mejor toma de decisiones a nivel local.