



**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**“PERSPECTIVA DE GÉNERO EN EL ROL PROFESIONAL DE LA MUJER
DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN”**

**TRABAJO TERMINAL
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

MIRIAM GARCIA TRUJILLO

ASESOR: DR. ANTONIO BARBA ÁLVARES

MÉXICO D.F. 2003

PERSPECTIVA DE GÉNERO EN EL ROL PROFESIONAL DE LA MUJER DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1	
MARCO TEÓRICO	4
1.1 Antecedente de la categoría Género.....	9
1.2 Estructura social – Estructura organizacional.....	11
1.3 Tendencia de la diversidad de género en la organización.....	13
2. Antecedentes :	
2.1 Patriarcado	15
2.2 Vertientes del feminismo	18
2.2.1 Teoría feminista liberal	20
2.2.2 Feminismo radical	22
2.2.3 Teoría feminista psicoanalítica	23
2.2.4 Teoría Marxista feminista	23
2.2.5 Teoría Socialista feminista	24
3. Estudio de Geert Hofstede: Dimensión masculinidad-feminidad.....	26
4. Caso de Noemí.....	29
4.1 Historia de Noemí.....	30
4.1.1 Primera fase: El modelo organizacional.....	33
4.1.2 Segunda fase: El contrato narcisista	34
4.1.3 Tercera Fase: Captación	35
4.1.4 Cuarta fase: Fusión	36
4.1.5 Quinta fase: Ruptura	37
4.1.6 Sexta fase: Hundimiento	38
5. Problematización del caso de Noemí	39
6. Las profesionistas y el “Techo de cristal”	41

CAPITULO 2.	
REFLEXIÓN METODOLÓGICA	46
1. Introducción	46
2. Objeto de estudio	49
2.1 ¿Por qué la elección de esta organización para mi estudio de caso?	50
3. Problema de Investigación	50
4. ¿Qué metodología es pertinente para mi investigación y por qué?	54
5. ¿Qué instrumentos metodológicos necesito para mi investigación y por qué?	60
CAPITULO 3	
ESTUDIO DE CASO	61
1. Introducción	61
2. Estudio de Caso Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL)	62
2.1 Vinculación Social	62
2.2 Formación y capacitación	63
2.3 Gestión social municipal	63
2.4 Investigación género y estudios sociales	63
2.5 Comunicación social	64
2.6 Visión	65
2.7 Misión	65
2.8 Objetivos	66
2.9 Marco estratégico del nuevo Indesol	67
3. Problematización del estudio de caso	70
3.1 Acercamiento teórico	70
3.2 Patriarcado. Realidad o mito en la Cultura Organizacional (INDESOL)	76
3.3 Estructura Organizacional. Modificación o espejismos ante la inserción de mujeres profesionistas (INDESOL)	83

3.3.1 ¿Hay un modelo de referencia de las profesionistas si el ápice vertical esta conformado por ellas?	83
3.3.2 El “Glass ceiling” deja de ser techo de cristal	87
3.3.3 La estructura organizacional en un proceso de feminización	93
3.3.4 Ajuste de la estructura Organizacional – Ajuste de roles de hombres y mujeres profesionistas.....	104
3.3.5 Fragmentación del techo de cristal éxito o fracaso	104
3.3.6 De la organización a un entorno social : reconstrucción de los esquemas tradicionales	109
CONCLUSIÓN.....	111
BIBLIOGRAFÍA	117

ANEXOS

INTRODUCCIÓN.

Hoy en día la mujer se ha convertido en una pieza clave del desarrollo social, y por ende organizacional, al haber incursionado en esferas que durante mucho tiempo le fueron negadas, esferas en las cuáles solo el varón opinaba y decidía tanto política, social, económica y organizacionalmente. En este sentido el hombre fue caracterizado como la figura en que se centraba la toma de decisiones, aun en los ámbitos donde la mujer se supone tenía su espacio de actuación (el hogar y la familia). Sin embargo muchos han sido los cambios que a lo largo del tiempo, especialmente las décadas posteriores a los años 60's, fueron dando pauta a que las mujeres tomaran la misma posición de sus congéneres y pudieran decidir sobre la vida pública, que como actoras sociales las atañe directamente; es así como fueron surgiendo muchos movimientos que durante estos años, motivaron a cambiar los esquemas cotidianos de vida que habían caracterizado el rol femenino.

Se podría hablar de muchos sucesos que relatan poco a poco esta inserción a tomar parte de la vida pública, pero lo que ha marcado este proceso es un esquema bien definido visualizado a través de los movimientos feministas pues, significaron el parteaguas de este proceso de cambio, para que no solo mujeres, sino otros grupos vulnerables de la sociedad se hicieran partícipes de su vida pública; todo ello es un contexto histórico difícil de negar y que ha logrado situar estas connotaciones culturales en una perspectiva más flexible del género.

Este es un contexto histórico que trastoca hasta el más remoto rincón de una sociedad construida y elaborada, y uno de esos rincones le corresponde a lo que podemos llamar organización. La importancia de la mujer en la organización ya con la personalidad de "Profesionista", abre su perspectiva de convertir a ésta, en un espacio donde pueda realizar, hacer, proponer y ser parte activa de su proceso, pero principalmente de encontrar la oportunidad de desarrollarse profesionalmente. Por ende he decidido avocar esta pequeña investigación a las mujeres que con un nivel profesional se han arriesgado a insertarse en un espacio organizacional con el propósito de ascender y ser responsables de un ámbito donde el varón siempre ha predominado; adentrarse hasta el punto de formar parte de una posición

organizacional donde recaer poder y responsabilidad, es decir, de tener la posibilidad de colocarse en los puestos de mayor status.

Este argumento aun endeble tal vez se aclare al proponer este trabajo como la herramienta de hacer llegar un acercamiento tanto teórico como práctico, de lo que ha significado para la organización la gran integración a sus espacios de trabajo de mujeres profesionistas que se posicionan vis a vis con los varones por un reconocimiento en sus carreras profesionales, pero principalmente en una competencia que busca una posición de status del ápice organizacional.

Estos niveles de actuación que ha alcanzado la mujer en la sociedad, repercute de sobremanera su forma de conducirse dentro de la organización, entorno en el cual se tiene que competir para ocupar una posición de reconocimiento, competencia en la cual pareciera que tiene que rendir un esfuerzo doble, ya que el varón ha tenido la ventaja de conocer estos entornos desde un principio, lo cual deja a las profesionistas la tarea de intentar resaltar aun más que los varones, para que se valore su desempeño profesional en el mismo grado que estos, y en esta tarea el tratar de llegar a ocupar la posición de status que le debería dar su capacidad profesional sin recaer en una construcción tradicional de la conducta esperada de cada género.

De tal forma que este trabajo abordara el marco sobre el cual redundaría el desempeño del papel profesional de la mujer en el ámbito organizacional, estableciendo todos y cada uno de los aspectos que repercutan en el desarrollo satisfactorio de este, y más aun en su impacto en el estilo de operar de la organización.

En este sentido La estructura que conformara el trabajo será la siguiente:

El capítulo 1 “ Marco teórico ” abordara utilizando de herramienta los estudios organizacionales para explicar desde un enfoque de Cultura Organizacional, (en que los símbolos y creencias de los miembros de una organización son primordiales) cómo ha sido tomado el género para las organizaciones, cuál ha sido una perspectiva socio-histórica de la mujer, y cual es la incidencia de estos aspectos para la organización. Ello se lograra a través de ciertas categorías que faciliten la concatenación de esta perspectiva histórica con la organización, tales

categorías son: género, estructura social, estructura organizacional, vislumbrando a través de cada uno la importancia del rol profesional de la mujer en la organización.

El capítulo 2 “Reflexión metodológica”, como su nombre lo dice describirá y planteará las herramientas metodológicas que son básicas para llevar a cabo el estudio de caso, describiendo desde el objeto de estudio hasta el método de la ciencia social adecuado y funcional para la realización del estudio de campo así como los recursos de investigación (que en este caso son principalmente entrevistas), para acercarnos a la realidad de la cual se partirá para problematizar y enfrentar el bagaje teórico con la realidad.

En el Capítulo 3 “Estudio de caso” se establecen las coyunturas entre la explicación teórica y el hallazgo real desprendido del estudio de caso, a través de la explicación detallada de éste, a partir de conceptos que se plantean en el marco teórico. Pero que principalmente da cuenta del impacto de la estructura organizacional ante la inserción de profesionistas en puestos directivos, llegando a proponer, que debido a la gran presencia femenina dentro de esta organización, principalmente en puestos de status ha llegado a causar un efecto de feminización en la estructura organizacional.

Por lo tanto este trabajo terminal reconoce sus alcances y limitaciones, pero de igual manera invita a reflexionar y a cuestionarse acerca del papel de la mujer dentro de la organización. Cabe destacar que esta investigación fue realizada con una perspectiva netamente académica, aunque algunas veces parece que tienda por una postura que muchos podrían llamar “feminista”, pero solo queda al lector dar sus críticas y opiniones.

CAPITULO 1. MARCO TEORICO.

Ante la importancia que demuestra la cultura en las organizaciones como perspectiva, se ha vuelto de gran interés de estudio para muchos de los investigadores que desean analizar una característica interorganizacional con respecto a su entorno, debido a que la incidencia de cualquier factor afecta a sus miembros. Entendiendo cultura bajo esta perspectiva como la acción que expresa los valores o los ideales sociales y las creencias que los miembros de la organización comparten. De ahí que los miembros de la misma se conviertan en piezas clave para dar ciertas características a la organización a la cual pertenecen; tomando en cuenta que el concepto cultura es más que eso, dado que es un concepto macro que a nivel de sociedad habla mas allá de valores compartidos por grupos, clases o razas; llegando a convertirse en un estilo de vida.

La cultura organizacional como enfoque, para efectos de la investigación, tratara de identificar no solo los sistemas de significados compartidos dentro de un esquema organizacional, si no que identificara *las organizaciones no solo en términos económicos y materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos, ideológicos o simbólicos.*¹ Por lo tanto el establecer dentro de este contexto la metáfora, de que las organizaciones son pequeñas sociedades, sistemas sociales dotados de procesos de socialización, así como de normas y estructuras sociales (Allaire, Firsirotu) será un puente que hará más comprensible la problematización de dicha investigación (que se discutirá particularmente en el capítulo 2).

Por tal motivo el enfoque de Cultura Organizacional se apega a los fines de la siguiente propuesta o temática a analizar como problema: identificando la importancia del desarrollo profesional de la mujer y su impacto en un ámbito organizacional dominado principalmente por el varón, y la lucha y búsqueda de estas por ascender dentro de la estructura jerárquica de la misma. Dado que este enfoque facilita el camino para encontrar bajo que valores o sistemas compartidos de valores se da significado a la Cultura Organizacional, esta será el punto de

¹“ La agenda de la investigación que se enfrenta desde esta perspectiva es la exploración del fenómeno de la organización con una experiencia subjetiva y la investigación de los patrones que hacen posible la acción organizada.” (“Cultura en las organizaciones” Barba, Solís,1997: 83).

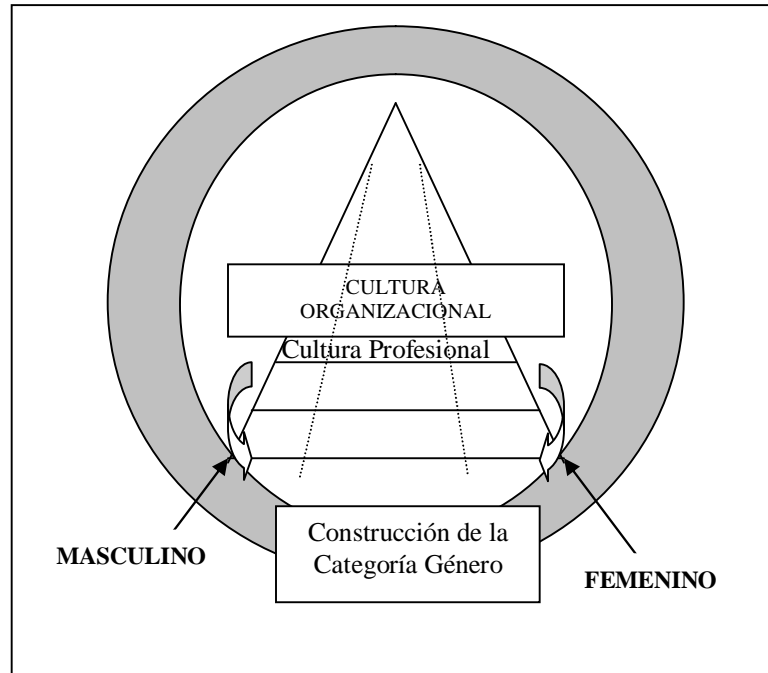
partida en la búsqueda de los valores y símbolos que han caracterizado a la cultura dentro de las organizaciones con respecto a la relación poder- género, pero precisamente acotado en el rol profesional de la mujer y su desempeño.

Para ello es necesario determinar bajo que nivel de análisis se partirá, con el fin de abrir camino con mayor facilidad a la investigación, estableciendo en primer instancia: el nivel de análisis de la **cultura profesional** del esquema de Alvesson y Berg; ya que:

“la diferenciación del nivel de análisis permite reducir los problemas causados por la confusión derivada del traslape entre los distintos campos de investigación.” (Barba y Solís, 1997: 159)..

Así mismo es necesario identificar bajo qué conceptos se estructurara esta investigación, y la incidencia de los mismos harán referencias a connotaciones meramente Sociológicas u Antropológicas para darles un carácter explicativo que se auxilia bajo estas disciplinas, ya que dentro de los estudios organizacionales los campos del conocimiento llevan de manera implícita los conocimientos de otras disciplinas. Para tal efecto la explicación del concepto principal a que nos remite la problematización de dicha investigación es la categoría: **Genero** .

Representando primero que nada, en el siguiente esquema, la importancia de nuestro nivel de análisis (nivel profesional) desde una perspectiva de Cultura Organizacional que da relevancia a uno de los factores claves para la investigación (Género) ,considerando que la construcción de dicha categoría, ha tenido que ver con ajustar la estructura jerárquica en la ocupación de ciertos puestos que han sido preconcebidos masculinos o femeninos dentro de la organización.



Cuadro elaborado por la autora.

Antes de citar algunas características que dan razón de la manera, como se han ido construyendo algunas ideas dentro de lo que es nuestra categoría Género, es necesario citar la importancia que ésta tiene en si, desde una perspectiva organizacional.

De acuerdo con Marta Calás y Linda Smircich² la connotación de género ha sido escrita con respecto a la teoría organizacional de una forma incompleta, inadecuada y muy estrecha.

La literatura organizacional que supuestamente considera el género, lo ha colocado al nivel de la literatura que trata acerca de "la mujer en el management"(lo cual, se investigo paralelamente con la teoría feminista, sin embargo la investigación feminista tomo diversos giros, de lo cuales el análisis organizacional apenas comenzaba a considerar; es por eso que mas adelante es necesario describir algunos de estos aportes feministas). Ello es relativamente reciente, coincidiendo con la segunda ola de el movimiento de liberación femenina y asociado a la legislación de los derechos civiles durante los años 60's y 70's, lo cual incide en el

² Traducción Libre Calás, Smircich ,1992.

hecho de un aumento de mujeres en profesiones dominadas esencialmente por el sexo masculino.

Estos acontecimientos revelan que el género es importante en la teoría de la organización, aunque las mujeres son consideradas únicamente como entidades biológicas que repentinamente han arribado al management, cambiando la naturaleza de la situación. En este sentido el entorno organizacional necesita reconocer la amplia operación de las relaciones de género y por ende reconocer también, cómo las mujeres han sido negadas con una presencia normal en la teoría organizacional, preocupación central de estas autoras.

Ante lo anterior Cálás y Smircich proponen el siguiente cuadro en que resumen posibles direcciones para la Teoría de la Organización (T.O.) proveniente de cuestionamientos feministas, tomando en cuenta las relaciones de género dadas dentro de la organización, como un aspecto a relevante en la creación de conocimiento en los estudios organizacionales.

<p style="text-align: center;">COMPLETANDO Y CORRIGIENDO LA INFORMACIÓN EN LA T.O.</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Implica recobrar a la mujer “perdida”, rindiendo cuentas por la ausencia y exclusión de la mujer, tanto como sujeto de investigación como autora de conocimiento.✓ Implica recobrar las contribuciones de las mujeres y sus experiencias.
<p style="text-align: center;">EVALUANDO LA TENDENCIA DE GÉNERO EN EL CONOCIMIENTO ACTUAL DE LA T.O.</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Implica volver a trazar la historia conceptual de nuestro campo para evaluar las consecuencias de la subrepresentación de la mujer.✓ Implica releer los textos importantes con distintos ojos. ¿Hay sexismo y rasgos misóginos en los grandes libros?✓ Implica sistemáticamente buscar el origen de los patrones de cuestionamiento en las múltiples corrientes de investigación, como es la motivación, el liderazgo, ciclo de vida organizacional, cultura, eficacia, ecología poblacional, y así

sucesivamente, y evaluar cuáles puntos de vista son solicitados en la investigación y cuales no.

- ✓ Implica evaluar la amplitud de conceptos a través de los cuales se produce conocimiento, y valorar si son o no masculinizados.
- ✓ Implica reconsiderar los valores subyacentes que guían la interpretación de los datos.

HACIENDO LA “NUEVA” T.O.

- ✓ Implica que la narrativa de la T.O. deberá ser más diversa.
- ✓ Implica que otros tópicos, de más preocupación para la mujer, deben ser escritos en la T.O.
- ✓ Implica repensar los temas para juzgar que es verdad y bueno, para la T.O.

Revisión de la Teoría Organizacional: desde una perspectiva feminista ³

Por lo anterior, desde la perspectiva ofrecida por Cálás y Smircich, la categoría género debe ser revalorada en los entornos organizacionales, como una categoría que vislumbre las problemáticas que se desprenden de ella, que repercuten principalmente como éstas lo plantean, en la reciente llegada de la mujer al management. Esta revaloración debe tomar en cuenta que han sido algunos aspectos respecto a la organización, los que han sido tratados en innumerables investigaciones y que se encuentran vaciados en libros de estudios organizacionales, tales como la “Eficacia”, “Productividad”, “Eficiencia”, “Liderazgo”, “Desempeño”, entre otros, y que se han convertido en tópicos que han dominado la investigación académica, dado que son temas visibles y de gran importancia y que de igual manera merecen un espacio considerable en el estudio organizacional.

Sin embargo hoy en día se ha dejado un espacio muy reducido a problemas que han surgido a la par del cambio organizacional, como lo es esta inserción de las profesionistas en posiciones directivas dentro las estructuras organizacionales, que

³ Traducción Libre Cálás y Smircich (1992:235)

si bien, tienen que ver con diversos acontecimientos de impacto social; han representado un hecho que ha causado un gran efecto en el ámbito empresarial. El punto es detectar que todo lo que conlleva este hecho es una problemática, que en este caso es de mi preocupación personal y que citando a Gina Zabludovsky (2001:6)⁴ se traduce a la siguiente situación:

“ El impresionante aumento en la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo y en los mercados de consumo no se ha reflejado por un cambio significativo de su presencia en los cargos más altos de dirección ”.

Esta situación definitivamente requiere de atención dentro de los estudios organizacionales con el propósito de identificar las características que inducen a tal postura de las mujeres profesionistas y que concierne principalmente a la construcción de la categoría género dado en un contexto principalmente social en que tanto lo masculino y femenino ha tenido connotaciones tan arraigadas de dominación y de estereotipos que han terminado por construir un estilo de conducta esperado por cada sexo, y que al parecer se ha trasladado hoy día a la cultura corporativa reproduciendo estos esquemas de actuación de los sexos al no permitir (llamémosle bajo mecanismos invisibles) el ascenso a un alto estatus dentro de la jerarquía organizacional a las profesionistas; y dado por ello es necesario concientizar a la investigación académica para contextualizar ya no solo el género bajo esta perspectiva, sino a la par de las relaciones de poder-género que se dan dentro de la organización. Especificado lo anterior se podrá continuar con el antecedente de la categoría género.

1.1 Antecedente de la categoría Género.

La categoría **genero** se convirtió rápidamente en uno de los cimientos conceptuales con lo que las feministas construyeron sus argumentos políticos, dado que el utilizar esta connotación para referirse a los procesos de diferenciación, dominación y subordinación entre los hombres y las mujeres, obliga a remitirse a la fuerza de lo social y abre la posibilidad de la transformación de las costumbres e ideas (M. Lamas, 1996) y plantea la cuestión de el papel que ocupan

⁴ “ Empresarias y Ejecutivas en México y Brasil “

las mujeres en la sociedad y aun más en concreto dentro de la organización recurriendo a la metáfora descrita anteriormente en que las organizaciones son pequeñas sociedades, en las cuales se dan procesos de socialización latentes de reproducir características culturales arraigadas en relación a la subordinación hombre-mujer que descansa en un esquema patriarcal .

De acuerdo a Lamas la antropóloga Gayle Rubín en su texto: “ **El tráfico de las mujeres: notas sobre la economía política del sexo**” marca el despegue de la utilización de dicha categoría en las ciencias sociales a mediados de los años setenta, en que las preguntas al respecto eran: ¿ hay o no una relación entre la diferencia biológica y la diferencia sociocultural ? ó ¿ cuál es la diferencia entre los cuerpos sexuados y los seres socialmente construidos ?. El mérito de Rubín fue proponer una nueva manera de analizar la opresión de las mujeres con lo que llamó el sistema “ sexo / genero”. Planteándose que para empezar a desenmarañar el porqué las mujeres se convierten en las presas de los hombres hay que analizar esa parte de la vida social (asumiendo bajo esta perspectiva, que actuamos bajo una sociedad patriarcal, estableciendo una forma particular de relaciones de género) traducida a la opresión de las mujeres, de las minorías sexuales y de algunos aspectos de la personalidad humana.

Por lo que entonces es necesario definir: “ **el sistema sexo-genero**” “como el conjunto de arreglos por los cuales una sociedad transforma la sexualidad biológica en productos de actividad humana, y en los que estas necesidades sexuales transformadas son satisfechas”⁵ .

Alude a una construcción cultural y temporal que diferencia dos componentes, uno masculino y otro femenino, que no se ven solo como una categoría biológica y que por lo tanto se da una concepción, lo que se refiere al conjunto de disposiciones- normas y valores existentes en cada sociedad que llevan a la transformación del sexo biológico en un producto de actividad humana, en un producto social e histórico, razón por la cuál para Rubín lo que cuenta verdaderamente es como se determina culturalmente el sexo. Por lo tanto:

“...cada sociedad tiene su sistema sexo / genero, una manera propia de organizarse por la cual el material biológico “ crudo”del sexo humano y de la

⁵ Gayle Rubín define el **sistema sexo-genero** en su ensayo “The traffic in Women”, 1975.

procreación es moldeado por la intervención social y satisfecho de acuerdo con ciertas convenciones.” (Lamas,1996:14)

De tal manera que la categoría género no puede ser totalmente determinista biológicamente, por considerarse lo obvio y tangible bajo las condiciones anatómicas de un cuerpo humano, si no que estas condiciones se explican a través de construcciones culturales que le dan un significado a las características anatómicas; así mismo el determinismo de considerar al género como una construcción cultural, pone al nivel de lo biológico, es decir explicar esta categoría no es alejar una variable de la otra, por el contrario, auspiciado por ambas variables es llegar a comprender su funcionamiento ante un contexto social poniendo relevancia a la construcción social que se había dejado atrás, pues debido a que una visión biológica explicada a partir de la diferencia de los sexos quedo desfasada para la explicación de sus implicaciones sociales, es por ello que el sistema sexo / género expuesto por Rubín coloca en un punto de partida contextualizado.⁶

1.2 Estructura Social- Estructura Organizacional

Debido a su incidencia de la categoría género con un entorno social es necesario definir para tal contexto a que se refiere la **Estructura Social**, esta puede ser definida como el conjunto articulado de elementos reales que son coextensivos con la sociedad en cuanto todo, radicales desde el punto de vista analítico, relativamente estables, la diferencian objetivamente, se imponen a los grupos condicionado su comportamiento y son finalmente ínter funcionales, ya que, asumiendo que se refiere a la sociedad como un todo, se parte del hecho de que los fenómenos que la constituyen (económicos, políticos, religiosos, etc.) se implican mutuamente.(Sánchez; 1968)

Debido a la gran magnitud del concepto, solamente se hará una aproximación que de lugar a los antecedentes de lo que para esta investigación es coyuntural, por

⁶ Joan W. Scott propone una definición de género cuyo aspecto central es la “ conexión integral” entre dos ideas: “El género es un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias que distinguen los sexos y el género, es una forma primaria de relaciones significantes de poder” (El Género: la construcción cultural de la diferencia sexual, 1996: 17)

una parte, sería delimitar de forma muy acotada, las características que aluden a un esquema patriarcal resaltando la preponderante valoración de un mundo masculinizado en la actuación social; y por otra, destacar el marco o las condiciones sociales bajo las cuales se han dado las posturas del movimiento de liberación femenina.(apartados que se plantearan una vez dejado en claro todas y cada una de las categorías a tratar en esta investigación).

Una vez establecida esta categoría para establecer los antecedentes sociales apegados al surgimiento de los movimientos feministas y la forma en que se ha definido el esquema patriarcal, será retomada bajo este entendido, para identificar como estas connotaciones sociales trastocan el entorno organizacional (en que las esferas de vida política, social, económica, etc. atañen directamente a esté) y ante tal contexto se referirá a las regularidades que caracterizan las relaciones existentes entre los participantes de una organización (hombres y mujeres), que se expresan a través de las estructuras organizacionales (Barba, Solís;1997).

Para entender como estas relaciones dadas entre los participantes de la organización se expresan a través de las estructuras organizacionales, es necesario definir esta última, entendiéndola como Estructura Organizacional “ la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente (Blau, 1974).

En este sentido se pueden distinguir dos estructuras, una de ellas es la estructura normativa, representada por las normas y los roles (que podría definir el contexto bajo el cual se conducirá el grupo formal de la organización); y la otra se denomina como la estructura de comportamiento, a través de la cuál se definen el comportamiento social en las actividades, las interacciones y los sentimientos (Barba, Solís; 1997: 47), lo cuál da cuenta que la organización como tal es un espacio de socialización; (esta estructura por otra lado podrá dar fe de los posibles mecanismos informales de actuación que pueden llevar a cabo las mujeres que al considerarse como grupo informal al representar minoría en las posiciones de responsabilidad dentro de la organización, puedan asumir como mecanismos de defensa al sentirse amenazadas al competir profesionalmente con varones por un status o promoción organizacional).

La explicación de un grupo informal para tales efectos se contextualiza a través de la unión de un pequeño grupo de personas que se reúnen frecuentemente para pensar en si mismos como grupo, el porque de su unión, quizás lo explicaría un solo termino: **diversidad** que significa variedad o un punto en que las cosas difieren y que concierne a la organización, dado que su formación dentro de ella atañe a la obtención de sus resultados como: satisfacción, creatividad o rotación. El que la organización enfrente las “amenazas” dadas por los diferentes tipos de diversidad a los que se enfrentan estos grupos, es un gran paso para la dirección managerial ⁷. En este caso nos alude el hecho de la diversidad de genero, que al parecer no ha sido tan problematizada para encontrar la desaparición de patrones como el “ machismo” que afecta las esferas del trabajo profesional. ⁸

1.3 Tendencias de diversidad de Género en la organización.

Algunos resultados o tendencias que muestran algunos estudios acerca de la Nicolson c de genero son los siguientes. ⁹

• Estudiantes (1993), encontraron que las mujeres tienden comúnmente a ausentarse y experimentar rotación más que los hombres.

• Dentro de los grupos de trabajo, el pertenecer al genero minoritario tiene efectos más negativos en hombres que en mujeres(1992).

⁷“Newman and Williams (1997) argue that organizational critiques have been excessively unidimensional, for example, priming gender at the expense of other aspects of diversity. They argue for a more complex approach in which researchers consider simultaneously age, race, physical ability, gender, class and sexuality.”(Gender, Culture and Organizational Change Organizations Studies)

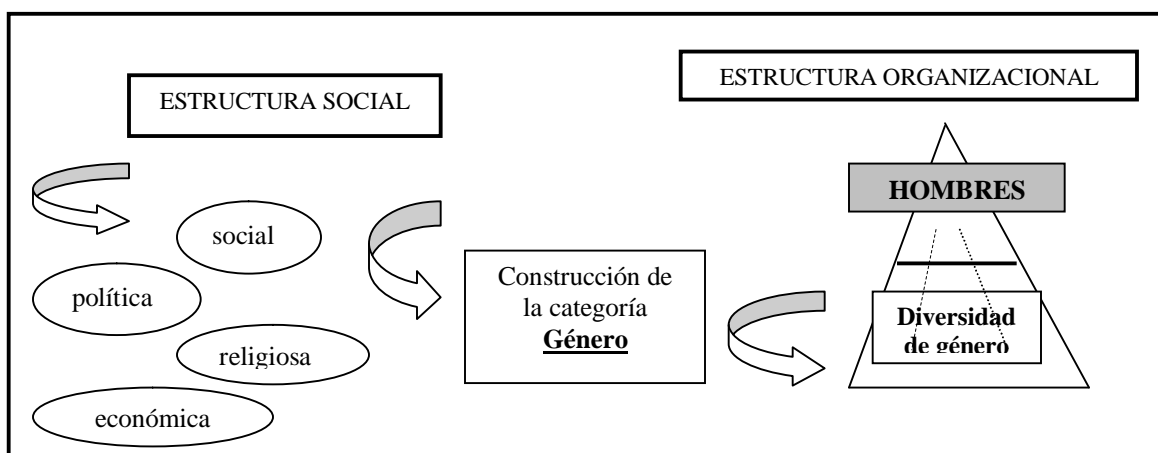
⁸ El caso de Noemí (explicado mas adelante en el “El coste de la Excelencia”) será ejemplo de que la problematización de diversidad de genero ha ido quedando fuera de la dirección managerial, en el sentido que ciertos patrones han sido difíciles de cambiar con respecto a la ocupación de determinados puestos que pueden considerarse masculinos, relegando a mujeres igual o mejor preparadas para ocupar los mismos.

⁹ “ Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups” de Milliken y Martins.

- Tsui y O'Reilly (1989) Encontraron que los subordinados que diferían de sus supervisores en términos de género experimentaban altos niveles de conflicto con respecto a su rol, así como una ambigüedad del mismo a diferencia de las personas que tenían jefes del mismo sexo.

- Sackett (1991) Encontró que cuando las mujeres forman menos del 20% del grupo reciben poca atención, pero cuando la presencia de mujeres asciende al 50% , estas son valoradas altamente, aun más que los hombres.
- Hoffman y Maler (1961) encontraron que la diversidad de género en los grupos facilita la creatividad.

Dadas las concatenaciones entre estos conceptos, el siguiente cuadro intenta esquematizar la manera de articularlos entre si, es decir, como influyen estos ante la estructura organizacional en la que se identifica una visión de género, en que la contraparte de la mujer, el hombre, tiende a ocupar los puestos cúspide de la estructura jerárquica debido a una rigidez en la construcción de género que se arraiga desde las construcciones de la estructura social y que denota una relación de dominación femenina que será explicada a partir de los antecedentes de acuerdo a la posición que ha ocupado la mujer en la sociedad .



Cuadro elaborado por la autora.

2. Antecedentes:

2.1 Patriarcado

El resaltar la importancia de esta categoría de Patriarcado resulta sumamente importante, ya que a pesar de sus diversas acepciones que serán discutidas posteriormente, termina por considerarse en un solo factor que repercute en los papeles desarrollados por la mujer en todos los ámbitos de su vida; ese factor es como lo explica Rosa Ma. Rodríguez al determinar una perspectiva general del patriarcado:

“ ... mostrando el hecho de que el sujeto del conocimiento haya sido preponderantemente masculino, ha configurado un modelo del Saber, en el que se reflejaban sus esquemas de legitimidad y reconocimiento cómo género, y que en modo alguno representan el único, necesario y neutro paradigma lógico universal” (Rodríguez 1999: 57).

Sin embargo a continuación se dará un recorrido de todas las concepciones que hacen una aproximación a elucidar el significado del Patriarcado dado por diversos autores, como punto de partida para problematizar posteriormente con las coyunturas del papel de la mujer en la historia.

“Por patriarcado podemos entender tanto un sistema histórico- de parentesco, producción y defensa-, cuanto las prolongaciones simbólicas de ese dominio masculino hasta nuestros días” (Rodríguez, 1999: 57)

El Patriarcado no constituye una realidad natural ni necesaria, sino un proceso histórico en el que se pueden seguir las fases de la institucionalización “ Este proceso queda manifiesto en cambios de la organización del parentesco y en las relaciones económicas, en la instauración de las burocracias religiosa y estatal y en el giro que dan las cosmogonías con la ascensión de los dioses masculinos, rescatando el hecho que el periodo de la “formación del patriarcado” no se dio “de repente” sino que fue un proceso que se desarrolla en el transcurso de casi 2 500 años, desde aproximadamente el 3100 al 600 a.C” (Gerda Lerner, 1986)¹⁰.

¹⁰ Lerner de su libro “ The creation of Patriarchy” citada por Rodríguez .

De acuerdo a Lerner, este proceso, por llamarle de algún modo, se da través de la apropiación por parte de los hombres de la capacidad sexual y productiva de las mujeres, esta apropiación como lo señalan esos 2 500 años en que se da esta esta relación de dominación, surge mucho antes de la propiedad privada y de la sociedad de clases, aludiendo al hecho de que las formas más arcaicas de organización partieron de esta base social que establece el patriarcado, señalando que este forma de dominación masculina incito a la instauración del modelo de esclavitud.

Esta forma de organización de la sociedad ya institucionalizada, demarca los límites representados en la subordinación sexual de la mujer a través de los primeros códigos jurídicos, dejando su carácter privado para convertirse en una cuestión que atañe al estado. La formas de subordinación de la mujer se dieron en todos los ámbitos, si bien desde lo privado hasta lo público señalando principalmente la subordinación de su fuerza, la dependencia económica del cabeza de familia, respetando la sociedad a aquellas damas que dependían de un varón, y no respetando a aquellas que no tenían a un varón que las representara, y prueba tácita de su subordinación es que para los varones el pertenecer a una clase social se asocia por su relación con los medios de producción y para una mujer la clase esta en función de los vínculos sexuales que pueda establecer con un hombre.

Desde otra perspectiva el monoteísmo hebreo en la creencia de un Dios dominante, subordina y llega a erradicar el simbolismo de las diosas, lo cual reduce a las mujeres a su papel de madres, dando a lugar en la mayoría de las sociedades, la visión de un carácter invisible del papel de la mujer.

Para Kate Miller este proceso histórico es considerado a partir de que el gobierno patriarcal es visto como una institución en virtud de la cuál una mitad de la población (las mujeres) se encuentra bajo el control de la otra mitad (los hombres), se apoya sobre dos principios fundamentales:

- ✓ El macho ha de dominar a la hembra.

✓ El macho de más edad ha de dominar al más joven. ”¹¹

Para esta autora la relación dada bajo estas circunstancias tanto para hombres como mujeres es determina con su término de “política sexual”, entendiendo a partir de sus términos, “política” como: “ el conjunto de relaciones y compromisos estructurados de acuerdo con el poder, en virtud de los cuáles un grupo de personas queda bajo el control de otro grupo”, lo cuál muestra este término como una relación que inmiscuye poder, pero particularmente entre los sexos, dejando de hablar de un grupo que puede ser cualquier sector de la sociedad.

De acuerdo a Adrienne Rich el patriarcado consiste “ en el poder de los padres: un sistema familiar y social, ideológico y político con los que los hombres – a través de la fuerza, la presión directa, los rituales, la tradición, la ley o el lenguaje, las costumbres, la etiqueta, la educación y la división del trabajo, determinan cuál es o no es el papel que las mujeres deben interpretar con el fin de estar en toda circunstancia sometidas al varón”¹²

Todo este esquema de acción da razón de la estructura patriarcal caracterizado por el fin de la unidad de las familias y su relación con otras familias (clanes), los vínculos de sangre, su organización jurídica para resguardar la autonomía y defensa de un grupo, debe especificar el parentesco y por ende la herencia, resaltando la importancia de la primogenitura. En este sentido y bajo este marco de acción la mujer queda en subordinación al determinarse su función biológica, el lazo con sus hijos, su dependencia económica, su separación de las rebeliones etc¹³.

La importancia de dar una aproximación para identificar las principales características del esquema patriarcal son con el fin de establecer un relación

¹¹ Miller de su libro “Sexual Politics” citada por Rodríguez.

¹² Rich de su libro “ Of woman born” citado por Rodríguez

¹³ La capacidad de la mujer para tener hijos y alimentarlos se presenta en las sociedades patriarcales como el rasgo determinante de lo que es “natural” y por contraposición de lo que es “antinatural”.El no tener hijos y otras características contrarias al rol del cuidado infantil, tales como aspirara a conseguir un cierto poder social se consideran “antifemeninas”y de alguna manera perjudiciales para la mujer (Ehrenreich y English 1979 citados por Nicolson 1997: 33)

directa de lo que ha identificado la personalidad en torno a los roles de la mujer, pero principalmente en el sentido de poner en claro, que el feminismo, punto coyuntural de este recorrido teórico para la explicación de la presencia de las mujeres en un entorno social y por ende su repercusión en el entorno organizacional ; es que estas vertientes feministas surgen como una reacción resultante de esta cultura patriarcal, tomando como postura un no a la subordinación de la mujer (Nicolson, 1997).

2.2 Vertientes del Feminismo

A continuación se plantearán las posturas por las cuales ha pasado el feminismo a través de la perspectiva expuesta por Marta B. Calás y Linda Smircich quienes se han dedicado a trabajar juntas al respecto¹⁴, no sin antes dar un porqué general de las diferentes corrientes bajo las cuales estos estudios se constituyen en un “movimiento de liberación femenina”.

Se parte del hecho de que en los últimos treinta años, tomados en cuenta a partir del siglo pasado a nuestra fecha actual, el “ movimiento de liberación femenina ” ha cotejado numerosos progresos en lo que respecta a la esfera social, política y económica mejorando la situación de muchas mujeres en cada una de estas esferas; y a la vez haciendo materia de estudio el análisis de las teorías feministas explicando a una cultura contemporánea que tiene grandes incógnitas y que en este caso le toca a estas teorías definir el porqué de su estructura .

Y su estudio se debe que a pesar de la ventajas o el terreno ganado para las mujeres en tales esferas, aun se deja sentir una segregación sexual con respecto a los roles desempeñados en la sociedad lo cual incluye a la organización, y dentro de esta, al problema de la paga inequitativa entre hombres y mujeres (Adler, Israelí, 1988). Sin embargo se ha considerado que a pesar de lo mencionado, el feminismo ha ido demasiado lejos con respecto a sus demandas, por ejemplo de

¹⁴ Marta Calás originaria de Cuba en colaboración con Linda Smircich quien es originaria de Nueva York ; han escrito numerosos artículos explorando las conexiones entre cultura, feminismo, post-estructuralismo , postmodernismo y teoría del management en la organización principalmente dentro instituciones norteamericanas (Handbook of organizations Studies, 1996)

hostigamiento sexual en el trabajo; pero el hecho es que se sigue discutiendo acerca de la exclusión de las mujeres y se reconoce que de los hombres también, en rubros de raza o posición social subestimando sus intereses y necesidades (Lugones, Spelman, 1983).

Tal vez el feminismo haya ido demasiado lejos ante esferas de lo social, político y económico, pero ¿realmente estas ventajas se traducen de igual manera al ámbito organizacional? quizás la respuesta no pueda ser determinante, ya que la mujer se ha incorporado al campo laboral gracias a que el acceso a la educación ha sido uno de los parteaguas, para entrar en la categoría del individuo competitivo y con capacidades para desenvolverse en cualquier ámbito que se desee, siempre y cuando se tenga el conocimiento y las bases académicas. Además de que su presencia ha dejado de ser totalmente invisible dado por el hecho que se reconoce el trabajo doméstico (aun siendo no remunerado), así como aquellas mujeres que se realizan un trabajo extradoméstico que les deja ya, una remuneración.

En este sentido la participación de la mujer en el mundo laboral así como su integración han sido temas de interés a los que se les ha brindado cierta importancia, pero qué sucede cuando una mujer preparada profesionalmente para desempeñar ciertas actividades dentro de la organización no es promovida o alentada para ascender jerárquicamente. Aquí nos encontramos con nuestro problema de fondo y dejamos en tela de juicio lo siguiente que será discutido posteriormente: “Para muchas mujeres de todo el mundo, lo primero que les ha abierto una luz hacia el cambio ha sido la ampliación de sus posibilidades educativas. La educación capacita a las mujeres para asumir papeles más variados e independientes y es además el factor de emancipación al que menos resistencia opone la mentalidad tradicional.”(Karthleen Newland, 1979). Si bien esto es cierto, pero el problema latente se encuentra aun en que “pese a los logros alcanzados en términos educativos y en el ingreso en gran escala en las carreras empresariales, son aun muy pocas las mujeres que llegan a ocupar los puestos de mayor jerarquía ocupacional (G. Zabludovsky, 2001).

El encontrar a que se debe esta situación no es una tarea fácil, que quizá requiera años de investigación pero se alude al hecho de que el primer paso es la visualización de su existencia así como identificar que en realidad los movimientos

feministas no han llegado tan lejos como parece, y que esta situación sigue siendo un problema de connotación de género.

A partir de ello se puede encontrar la primera connotación que debe considerarse de suma importancia y que es parteaguas de que la categoría de género va de la mano con todo un contexto social que no puede ser limitado solo a las relaciones de género en la organización o la sociedad y que por lo tanto se relaciona con toda una estructura social predeterminada tomando en cuenta que no se puede hablar únicamente de la diferencia entre sexos bajo las categorías de “ masculino y femenino ” dadas únicamente por características biológicas como se consideraban en las primeras teorías de “ liberación femenina” y que posteriormente hicieron distinción entre esta connotación biológica y una connotación dada como el producto de la socialización y experiencia denominada género. Por ello resalto la concepción del sistema sexo-género dada por Gayle Rubin .

Aunado a ello como segundo parteaguas esta el hecho de que las mujeres se encuentran en la posición más vulnerable dentro de su contexto, pero que no las atañe solo a ellas si no a todos y cada uno de los participantes de la estructura social, por lo que se alude al hecho de que las teorías femeninas no son solo acerca de la problemática que atañe a las mujeres, quienes dentro de este contexto se ven más afectadas bajo la lupa del discurso y proceso organizacional (Billing, Alvesson, 1993).

La Teorías Femeninas a tratar son las siguientes:

2.2.1 Teoría Feminista Liberal

Esta tiene sus raíces a partir de la teoría política de los siglos XVIII y XIX , cuando se abrió paso al capitalismo y por ende se encuentra en decadencia el sistema feudal, transición a través de la cual la visión de la sociedad y de las personas se posaba bajo dos premisas acerca de la naturaleza humana :

- Dualismo Normativo (dualidad de mente y cuerpo) : en donde la racionalidad es concebida como una capacidad mental separada de la encarnación .
- Individualismo Abstracto: en donde la acción humana es concebida como abstracción de cualquier circunstancia social (Jagger, 1983).

El individualismo asumía un mundo que habita con escasez , lo cual motivaba el deseo del individuo de asegurar o allegarse del recurso disponible, dado ese hecho la teoría de política liberal permitía que bajo la categoría de una sociedad justa era valido permitirle al individuo ejercer la autonomía para satisfacerse a si mismo bajo un sistema de derechos individuales. La posición de la mujer era su restringido acceso a la vida pública pues no se le permitía votar y sobre todo el hecho de la transición de la economía centrada de una producción en el hogar, hacia una economía industrial la hacia más vulnerable y económicamente dependiente. Algunos teóricos de políticas liberales como Mary Wollstonecraft (1792) , Jhon Stuar Mill (1869) y Harriet Taylor Mill (1851) plantearon que las necesidades de las mujeres fueron insatisfechas debido a su exclusión de asistir al colegio y ser participes de la economía y sus cambios, siendo ignoradas en el mundo público. La preocupación de estos teóricos era demostrar que las mujeres eran totalmente humanas como los hombres y por lo tanto con los mismos derechos y que no solo encontraba satisfacción en los roles de esposa y madre .

Por otro lado la solución para algunas feministas liberales fue terminar con el estereotipo de genero si las metas de equidad de ambos sexos querían ser alcanzadas ; por otro lado se propuso la categoría de “ persona andrógina” para eliminar la discriminación sexual , en que la personalidad andrógina podría liberar a hombres y mujeres de una construcción cultural de los roles .

La repercusión de esta literatura dentro del marco organizacional no ha tenido grandes avances desde los sesentas pues dentro de la literatura managerial que tiene que ver con la mujer, se sigue tratando de demostrar que las mujeres son personas que buscan su equidad sexual en lugar de la eliminación de la equidad sexual como tema central. Pues un panorama general de las investigaciones demuestras qua aun hay barreras (contradicciones , actitudes y normas culturales)

para que la mujer obtenga una posición alta en su lugar de trabajo a pesar de las sanciones contra discriminación sexual. Por lo tanto su principal preocupación es conocer como esta conformada la estructura sexual de la organización y sus consecuencias como expectativas de la actividad tradicional de la misma.

Ante este contexto se podrá determinar que la producción de formas culturalmente apropiadas respecto al comportamiento de los hombres y las mujeres es una función central de la autoridad social y está medida por la compleja interacción de un amplio espectro de instituciones económicas, sociales, políticas y religiosas y que de esta forma la situación de derechos de los hombres (en el sentido estricto de la palabra) no delimita el de las mujeres, es decir que bajo el discurso de igualdad de los hombres, no enmarca estrictamente el de las mujeres y en todo sentido, está queda implícita bajo este discurso.

2.2.2 Feminismo Radical.

Tiene sus comienzos a finales de los 60's reflexionando acerca de los valores femeninos, como equidad, comunidad, participación e integración , su principal preocupación es la subordinación de la mujer considerando al genero como un sistema de dominación masculina bajo un principio de sociedad de patriarcado lo cual origina una gran opresión sobre la mujer .

Se espera que con algunos avances tecnológicos se libere a la mujer de su rol histórico de reproducción para desarrollarse en la sociedad ya no mas como dependiente de un rol biológico para integrarse a una sociedad que elimine la división sexual del trabajo.

Algunas feministas radicales proponen un nuevo ideal de naturaleza humana que mezcle nociones históricas de masculinidad y feminidad que rete las normas de heterosexualidad

a diferencia del feminismo liberal que se inclina por un ser andrógino que elimine el dualismo de “ masculino y femenino”, para ser reconocido culturalmente.

El feminismo radical trata de buscar espacios para las mujeres a través de la creación de instituciones y organizaciones que satisfagan sus necesidades .

2.2.3 Teoría Feminista Psicoanalítica.

Esta Postura trata de identificar al individuo y adentrarse a su mente y su entorno a través de las experiencias desarrolladas por este , su tarea es no identificar a la persona como un todo y su relación con el mundo sino observarla desde adentro , para ello se apoya en psicoanálisis Freudiano dando una proyección desde la infancia del individuo.

El infante durante su desarrollo pasa por varias etapas, de desenvolvimiento psicosexual, la etapa más crítica del niño es cuando este pasa por “ el Complejo de Edipo” en que para los niños la madre se convierte en objeto de su amor y deseo la cual sobreviene a los tres o cuatro años de edad a la vez de enfrentar un miedo al padre cuando los niños están concientes de que la madre no tiene pene y que ha sido castrada por el padre lo cual los hace asumir la autoridad del padre . Para las niñas es distinto, pues cuando estas asumen el hecho de no tener pene como los niños, se consideran castradas y de alguna manera envidian a los niños que no han sido castrados como ellas. Por lo que las niñas rechazan a las madres y transfieren su amor a su padre considerado como superior por la misma razón. Por ello a grandes rasgos el feminismo psicoanalítico demuestra una orientación patriarcal de las teorías desarrolladas de la personalidad . Lo cual influye en la vida organizacional al considerar que una mujer exitosa al ocupar un puesto importante tiene relaciones atípicas con sus padres, es decir que no se adapta al patrón de aceptar este patriarcado, en este caso dentro de la organización .

2.2.4 Teoría Marxista Feminista .

Surge a partir de la corrección a la crítica marxista de la sociedad capitalista a partir del siglo XIX. A diferencia de la teoría feminista liberal que se inclina por el individualismo, el punto de vista marxista refleja condiciones históricas materiales en la naturaleza humana. El género se considera como parte de las relaciones históricas de clase dadas por un sistema de opresión denominado capitalismo.

Desde esta perspectiva **genero** es similar a la categoría de **clase social** caracterizada por relaciones de dominación y opresión actuando como un determinante en la estructura de los patrones dados de la sociedad.

El Marxismo desde esta perspectiva se preocupa por la doble opresión de las mujeres con respecto al sistema : clase y sexo, por lo que analiza la dinámica de genero con una posición de patriarcado con una organización capitalista de la economía y de la sociedad.

Sin embargo Rubín examina el fracaso del marxismo clásico en cuanto a la expresión de opresión sexual. En el mapa del mundo social de Marx, los seres humanos son trabajadores, campesinos o capitalistas; el hecho de que son hombres o mujeres no es visto como muy significativo. Aunque algunos autores han intentado algo más ambicioso al ubicar la opresión de las mujeres en el corazón de la dinámica capitalista señalando la relación entre el trabajo doméstico y la reproducción de la mano de obra (Benston, 1969). Hacerlo es colocar de lleno a las mujeres en la definición del capitalismo, el proceso en que se produce capital mediante la extracción de plusvalía a la mano de obra por el capital.

En este sentido en que las mujeres hacen su aparición es que lo que hace falta para reproducir al trabajador es determinado en parte por las necesidades biológicas del organismo humano, por las condiciones físicas del lugar en que vive y también por la tradición cultural lo que determina que una “ esposa” es una de las necesidades del trabajador , que el trabajo domestico lo hacen las mujeres y no los hombres y que el capitalismo es heredero de una larga tradición en que las mujeres no heredan, y dirigen.

2.2.5 Teoría Socialista Feminista.

Surge a partir de los 70's como parte del “ movimiento de liberación femenina influenciado por el marxismo, psicoanálisis y feminismo radical. La naturaleza humana es creada históricamente y culturalmente a través de interrelaciones dialécticas a través de la biología humana , sociedad y trabajo humano.

El género es concebido como un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en la percepción de diferencias entre sexos y cómo incide en las relaciones de poder, por lo que significa más que una construcción social, pues tiene una serie de intersecciones que no sólo incide en el sexo de los individuos, sino en su raza, ideología y sus experiencias de opresión bajo un patriarcado y un capitalismo.

Históricamente una transición de formas agrarias de producción a formas industriales de producción provocaron una separación del espacio de trabajo y el hogar, lo cual produjo una estructura de género donde las mujeres y hombres trabajen en diferentes actividades, en diferentes industrias y en diferentes niveles de la organización.

Hasta este punto las connotaciones establecidas acerca del género y su incidencia en las relaciones sociales (incluyendo una perspectiva organizacional) muestran la relevancia que ha tenido su construcción para la comprensión de su incidencia tanto en la sociedad como en la organización (materia de estudio que a este trabajo atañe), encausando su objetivo a detectar el porqué el patrón de una opresión de las mujeres (en este caso profesional) reflejado ante un ambiente organizacional, se reproduce cuando hay ciertas tendencias de valoración “masculina” hacia la ocupación de ciertos puestos dentro de la estructura organizacional (managerial y burocrática), así como los efectos que produce al grupo vulnerable (llamémosle mujeres profesionistas), que a través de estereotipos y construcciones socio-culturales son difíciles de romper llegando a impregnar la estructura de la organización. Como herramientas analíticas de casos empleare parte de los estudios propuestos por Geert Hofstede y el Caso de Noemí.

3. Estudio de Geert Hofstede: Dimensión Masculinidad – Feminidad.

Hofstede (1984) realiza un estudio cruzando las fronteras culturales de 40 países identificando cuatro dimensiones principales, colocándolas como valores dominantes, los cuales afectan el pensamiento humano, la organización e instituciones en una forma predecible, estas son en palabras de Hofstede: **Power Distance, Uncertainty Avoidance, Individualism y Masculinity**, estas dimensiones muestran significantes correlaciones con indicadores nacionales geográficos, económicos, demográficos y políticos. Para efectos del objeto de estudio se retomara solo una de las dimensiones: Masculinidad sobre la cual establece un índice (**MAS**) para determinar las culturas tendientes a tener un alto o bajo comportamiento masculino dentro de la organización principalmente, tal comportamiento remite a identificar al hombre como **asertivo** y a la mujer como **cuidadosa**.

Dentro del contexto organizacional las principales características tanto para hombres como mujeres fueron: Corporación HERMES.

Lo más importante : hombres	Lo más importante: mujeres
<ul style="list-style-type: none">• Ventajas• Ganancias• Capacitación.• Logros	<ul style="list-style-type: none">• Atmósfera amigable• Posición segura• Condiciones de trabajo• Cooperación

Cuadro elaborado por la autora.

Según Hofstede, la gente en el alto índice del masculinidad (**MAS**) cree en el logro y la ambición, con comportamientos muy específicos y productos asociados al comportamiento masculino. Las culturas que calificaron hacia lo que Hofstede se refirió como "masculino" tienden a tener expectativas muy distintas de los papeles masculinos y femeninos en sociedad. Las culturas bajas de **MAS** creen menos en logros, y más en la calidad de la vida tal como ayudar a otros y a la condolencia por el desafortunado. Las culturas femeninas también prefieren igualdad entre el varón

y la hembra y los comportamientos menos preceptivos del papel asociados a cada género.

En esta tabla se puede encontrar de forma resumida este análisis de Masculinidad.

Masculinidad	Feminidad
Papeles distintos del género	Traslapo de papeles del género
Asertivo	Cuidadosa
Tensión en equidad, la competitividad, y el funcionamiento	Tensión en igualdad, solidaridad, y la calidad de la vida en el trabajo
Se espera que los encargados sean decisivos y asertivos	La intuición del uso de los encargados ,se esfuerza para el consenso
Los hombres son asertivos; las mujeres son blandas	Humildad y modestia son importantes
Resolución del conflicto luchando hacia fuera .	Resolución del conflicto por compromiso y negociación
Japón, Italia, México (Europa Y América Latinas)	Suecia, Noruega, Dinamarca, Países Bajos

Tabla referenciada de página web "Hofstede's Dimensions of Natural Culture's.

Otro de los puntos que puede ser útil para el análisis de la investigación es el concepto que retoma Hofstede de la literatura Antropológica , que puede ser asociada directamente con la masculinidad, este concepto es denominado "machismo" que es usualmente atribuida a Latino América especialmente en México. Otros países que encajan con esta imagen son Venezuela y Colombia; hay una cierta tendencia que los países cercanos al Caribe se identifican más con esta imagen que los que se encuentran en Sudamérica.

El punto es que esta disparidad entre los países debe ser explicada a través de que se desenvuelven en diversos contextos desde lo geográfico hasta lo social lo cual tiene grandes implicaciones con respecto a la actuación de las mujeres dentro de la estructura organizacional y que la analogía con el sistema sexo / género, planteado en el ámbito organizacional cambia no solo de cultura a cultura sino de organización a organización empleando la metáfora de la que me valí al principio: la organización como pequeña sociedad; ahondando en una nueva pregunta *¿La organización reproduce las construcciones culturales, o estas son producidas por esta hacia el exterior?* El problema de la subordinación de la mujer, es que ahí se encuentran y el responder a la pregunta anterior nos remite a una nueva discusión; por lo tanto dejo la discusión en lo siguiente:

“ The only difference between women and men which is absolute is that women bear children and men beget them ” (Hofstede 1984: 177)¹⁵.

Y plantear el problema de subordinación de la mujer profesional ante la estructura organizacional nos traslada a un problema de género dentro de la organización. El estudio de género en relación con el trabajo hoy día está enfocado hacia como y por qué los sistemas de género moldean las relaciones de los hombres y las mujeres con la tecnología, y por qué un mercado de trabajo de dos niveles y definido por el género resulta tan reacio al cambio. Las diferencias en las inversiones en educación, o los distintos niveles de participación en los centros de trabajo considerados antes como las razones que explicaban las diferencias en cuanto a salarios, ya no son percibidos como razones adecuadas para justificar un segmento sustancial de la brecha persistente que existe entre las ganancias que perciben hombres y mujeres con niveles semejantes de educación y entrenamiento. Algunos de los problemas en torno a la movilidad laboral de las mujeres y sus ingresos, siempre más bajos que aquellos que perciben hombres con la misma preparación, parece ahora estar relacionado con los supuestos en torno al género que han sido incorporados a las estructuras de las grandes organizaciones y a las identidades individuales de los profesionales que las integran. Abundan ejemplos acerca de cómo los supuestos sobre género moldean la cultura profesional.

¹⁵ Tal vez esto nos remita a que la diferenciación de los roles dentro de la organización no se da por un esquema de reproducción de individuos pero que alude al hecho de que esta construcción se diluye a través de normas culturales dadas, en que no deja de ser absoluto que el hombre engendra y la mujer da a luz (*Culture Consequences : International Differences in work related Values*)

En Occidente, la fuerte identificación del ingeniero profesional o del físico – investigador con la masculinidad ha llamado la atención de varias generaciones de investigadores que trabajan el tema del proceso de la profesionalización. Un resultado importante del estudio de género relativo a las profesiones es el reconocimiento de que la base del género en las identidades laborales es notablemente duradera y no se modifica fácilmente por el incremento de mujeres u hombres en un determinado grupo ocupacional.

Ejemplo de ello esta en lo establecido durante las investigaciones de Hofstede.

“Masculinity in a country is also (weakly) associated with support for the large, responsible corporation wich has a right to interfere in its employees lives; while the “feminine” pattern is more to prefer the smaller company (small is beautiful), to live social responsibility to other institutions, and to reject company interference with their private lives. The corporations belongs to the masculine world.” (Hofstede;1984: 195)

Es decir que el comportamiento masculino se acerca más a cumplir los objetivos de las grandes corporaciones (tomar las decisiones por su cuenta y a través de un grupo), mientras que las tendencias femeninas prefieren una compañía pequeña que no interfiera con sus vida privadas asumiendo el hecho de que la corporación pertenece al mundo masculino por su tendencia de comportamiento.

4. Caso de Noemí

Con esta idea se partirá para explicar brevemente el **Caso de Noemí** ¿ qué sucede cuando de igual manera un hombre con una preparación profesional del mismo nivel que una mujer se haga cargo de un puesto que merecía, más su colega por cumplir de mejor manera con el proyecto de la organización para la cual trabaja ?

4.1. Historia de Noemí

Noemí entra a trabajar en una filial francesa de una multinacional, con gran ahínco trata de desempeñar su trabajo de la mejor manera denotando la posibilidad de escalar y triunfar, pero su fuerza que la hace realizar el mejor esfuerzo cada día es que ella tiene una convicción personal, que es vengar a las mujeres de su familia que han sido oprimidas profesionalmente resaltando el hecho que había visto muchas mujeres trituradas por el sistema. En esta filial francesa encontraba el reconocimiento que buscaba y se sentía satisfecha de que fuera así, ya que de este modo su convicción personal era factible cuando llegara a lo más alto de la empresa, porque sabía que tenía la preparación (se exigía demasiado así misma) . Pero pasados unos años suceden algunos cambios que trastocan la forma de trabajo que venía desempeñando Noemí. La empresa se amplía de 400 a 2000 personas; Noemí pierde en ese momento gran parte de su autonomía (le quitaron poder pues la estructura de la organización se volvió más rígida) pero lo que trastoco realmente su marco o perspectiva que tenía de la empresa fue que debido a estas modificaciones uno de los colegas de Noemí se encontraba ahora de su superior jerárquico, pero no era cualquier colega ya que este fue un hombre que nunca realizó nada notorio para ser promovido, a diferencia que Noemí estaba dando todo por cumplir de la mejor manera con el ideal de éxito que le planteaba la empresa; esto lo sintió casi como una traición por parte de la organización.

En este punto su ideal de triunfar profesionalmente y vengar a las mujeres de su familia se desquebraja recayendo en un sentimiento de frustración , llegando al punto de no querer regresar a trabajar jamás y dejar aquel trabajo que le lastimaba al saber que su convicción no sería posible de realizar. Le afectó emocionalmente, al ver su carrera profesional sin el valor que merecía, por ello se rescatan a continuación algunos puntos respecto al éxito profesional:

- “ El éxito social de una persona está íntimamente ligado a su profesión, es decir a los mecanismos de orientación y de selección determinados por el aparato educativo, la empresa y la administración.

- “ El poder no pertenece ya a una clase dominante sino al entramado de la organización que controla la aparición de una nueva clase dirigente . El poder de los top managers no se apoya en la herencia familiar o la propiedad del capital, sino en su carrera estudiantil y profesional. ¹⁶
- El proyectarse con los ideales de la organización: excelencia y con las convicciones personales, al fusionarse estas, resulta peligroso, cuando una de las dos se viene abajo (afectando al esquema psíquico del individuo).¹⁷

Para explicar como afecta tal situación al esquema psíquico es necesario definir algunos aspectos encontrados en la teoría psicoanalítica de Freud.

Ideal del yo: alimentado de exigencias personales o sociales , una especie de laminado del Yo en dos instancias: el Yo – imagen y lo que Freud llama el Yo verdadero , el Yo real.

Yo ideal : esta instancia solo puede sobrevivir bajo dos condiciones, la primera es el sostenimiento del Yo (el Yo real del que habla Freud), que acepta jugar el juego del Yo ideal, la segunda es la confianza que proporcionan los signos de éxito exteriores, que confortan al Yo Ideal en las elecciones que ha hecho y en el esfuerzo que ha realizado.

Yo : lo que Freud denominara Yo real pugna de algún modo para seguir al Yo ideal a las alturas a donde este le arrastra.

Cuando los objetivos pretendidos se revelan irrealizables, o cuando el entorno de vida o de trabajo deja de proporcionar la confianza narcisista indispensable para el Yo ideal, este se derrumba sobre el Yo . De hecho se puede comparar este proceso con la perdida del objeto o más bien con la perdida del Yo, Freud muestra claramente como se produce, después de la perdida del objeto amado, una

¹⁶ (Aubert, Gaulejac;1993.29-35) “El coste de la excelencia”

¹⁷“ La empresa managerial logra su eficacia porque es capaz de estimular la psiquis de los individuos y orientarla a la consecución de los objetivos de la organización. ” (Aubert, Gaulejac;1993.131)

identificación del Yo con el objeto abandonado o perdido. La sombra del objeto cae sobre el Yo, y la pérdida del objeto amado se transforma en una pérdida del Yo. En este proceso el objeto perdido es el Yo ideal.

Dentro de estas connotaciones psicoanalíticas a partir de lo que se denomina Teoría Feminista psicoanalítica se puede explicar la dominación masculina, propuesta de igual manera por Freud, en que de alguna forma las connotaciones de género se van formando desde la infancia a partir de los padres¹⁸ y que son difícil de cambiar ante una estructura social ya dada, y en consecuencia organizacional. Pero estas herramientas psicoanalíticas a través de la teoría del Yo describen el proceso en que un problema definitivamente de género, tiene grandes repercusiones en el individuo.

La explicación de Freud del psicoanálisis en especial el denominado complejo de Edipo, trata de explicar el porque el complejo de inferioridad de la niña y el temor del niño ante el padre (quien se ve como figura autoritaria) a través de los órganos sexuales, lo cual remite a interpretar a Freud como un determinista biológico para explicar el porque de la subordinación de la figura femenina, sin embargo se alude al hecho de que insistió reiteradamente en que toda la sexualidad adulta es resultado de un desarrollo psíquico, no biológico, lo cual entre líneas implica que este desarrollo psíquico alude a toda una experiencia de vida del individuo y que si bien no problematiza a lo que ahora nos referimos: la problemática del género (en general) , es parteaguas para contextualizar el problema de las construcciones culturales de la categoría género y la vulnerabilidad de las mujeres ante estas construcciones sociales, que han sido poco referenciadas. Este proceso se describe en el caso de Noemí de la siguiente manera (empleando herramientas psicoanalíticas).

¹⁸ “ In all the institutions, children see adults of different sexes (but mostly females) fulfill certain roles ; they more o less quickly become aware of their own sex category, and look for adults to identify with. (Hofstede;1984).

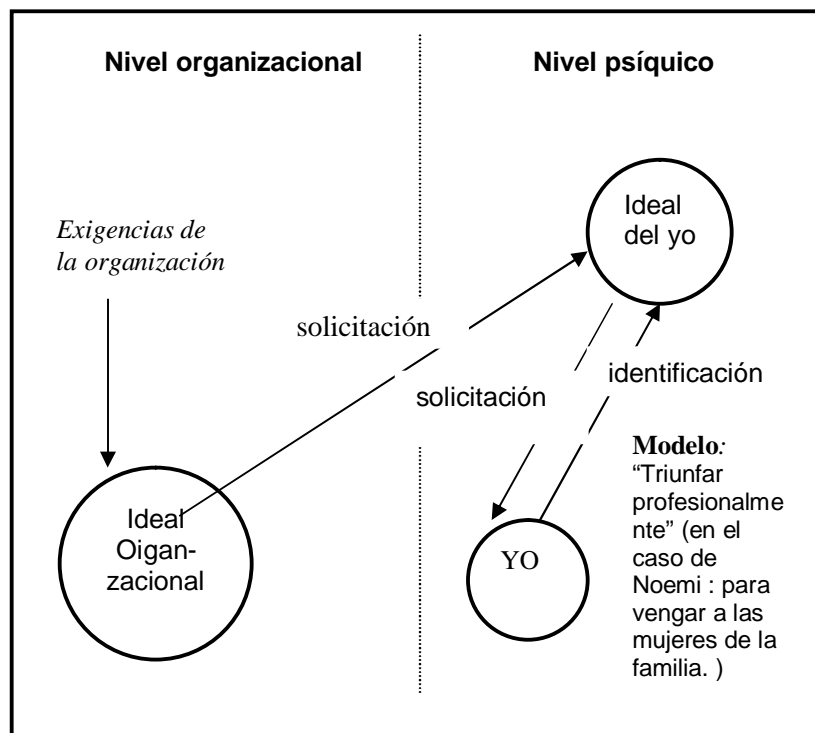
4.1.1 Primera fase: El modelo organizacional

En el individuo, el Ideal del yo está presente como modelo a alcanzar. Esta forjado a partir de la convergencia entre el narcisismo (idealización del Yo) y los diversos ideales paternos, colectivos, etc; a los que el sujeto ha sido confrontado . De tal manera el Ideal del yo es una instancia interna , pero forjada a partir de elementos de la realidad externa (personajes idealizados, modelos, etc) .

En el plano externo (el de la realidad exterior), la organización propone una cierta forma de personalidad (que se posa sobre el proceso psíquico individual “Ideal del yo”) para empujar al individuo a adaptarse a esta forma de ser. Esta forma de ser ideal propuesta por la organización es denominada “ el ideal organizacional ” que sería de excelencia individual.

En el caso de Noemí una mujer con todas las herramientas profesionales para triunfar, decide plantearse un objetivo personal, el cual quiere lograr a través de la empresa que le de la oportunidad. Su objetivo será vengar a las mujeres de la familia que han sido víctimas de la opresión profesional durante largo tiempo, la empresa que le da la oportunidad es una filial francesa de una multinacional adepta a los principios de la excelencia , en la cual encuentra el reconocimiento a las mujeres por su trabajo, y a partir de ello hace factible su objetivo.

Esquema 1



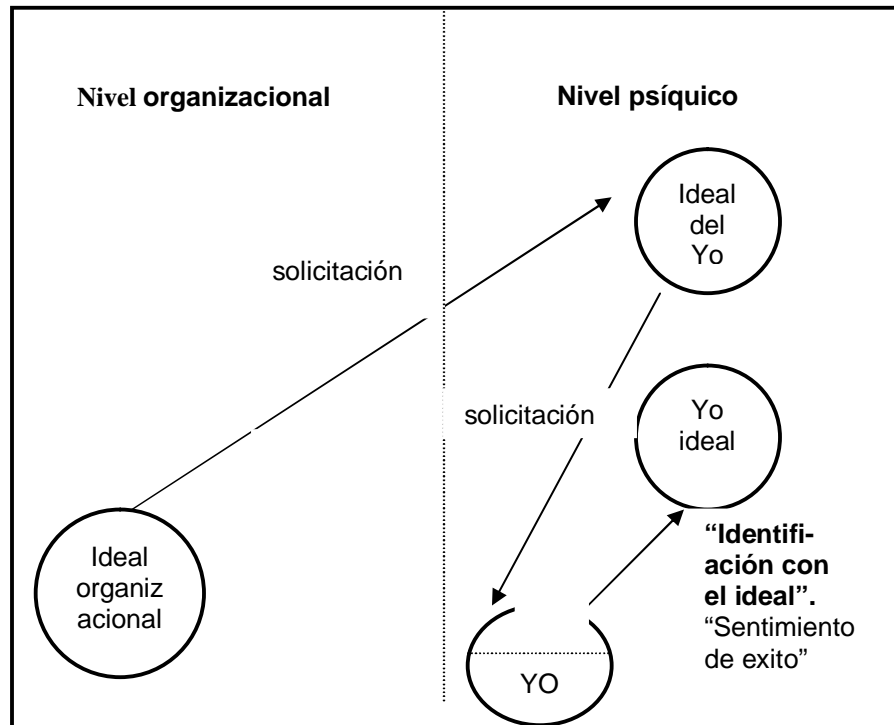
4.1.2 Segunda fase: el contrato narcisista

De acuerdo con la fase anterior la empresa proponía al individuo un cierto modo de comportamiento, una cierta manera de ser y actuar para progresar y triunfar, invertir su energía en el proyecto de la organización. A cambio le ofrecía reconocimiento, pertenencia, valoración de si mismo y de su función así , vistas como gratificaciones.

De acuerdo a esta acción entre individuo y la empresa se da lo que se denomina como “contrato narcisista” , en que el individuo se comporta de acuerdo a lo requerido por la empresa para concretar en parte su ideal de éxito. El resultado es que la empresa le devuelve una imagen satisfactoria de si mismo, y una parte del “Yo” del individuo vive entonces al nivel de lo que se ha llamado su “Yo ideal” , es decir un Yo identificado en parte con el Ideal del Yo, un Yo transformado por la integración (aunque parcial) de los ideales.

En el caso de Noemí el objetivo que esta se plantea y el propio proyecto de la empresa pueden llevarse a cabo por separado, es decir, mientras Noemí cumple el ideal de excelencia requerido por la empresa, este esquema le permite seguir manteniendo su objetivo personal, en el sentido que se esta realizando como profesional y se le esta dando reconocimiento, por lo que se lleva a cabo el contrato narcisista y el proceso de identificación.

Esquema 2



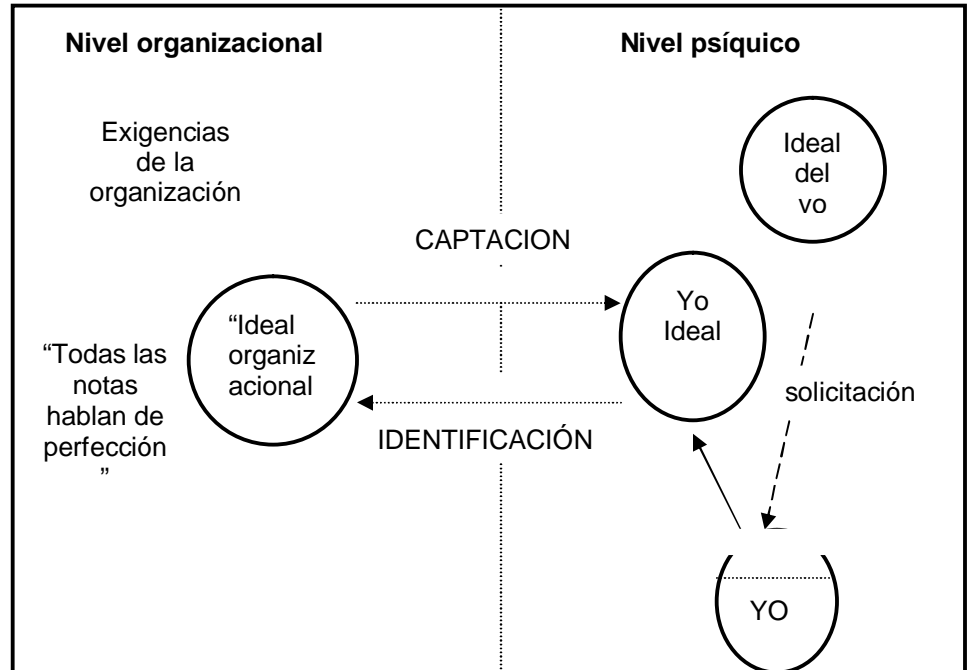
4.1.3 Tercera fase: Captación.

El individuo ha sido poco a poco captado por el modelo propuesto por la organización , ya sea por la presión ejercida por la adhesión personal . Interioriza poco a poco este modelo y este ideal , se identifica con la personalidad propuesta por la organización , e integra en su yo ideal las cualidades necesarias para triunfar.

Por lo tanto hay una captación del Yo ideal por el ideal Organizacional ; y de identificación del Yo Ideal con el ideal organizacional, que presiona cada vez más, mientras que el resto del yo del individuo se empobrece.

En el caso de Noemí este proceso se esta concatenando, ya que hasta el momento ha identificado el ideal organizacional con el suyo .

Esquema 3

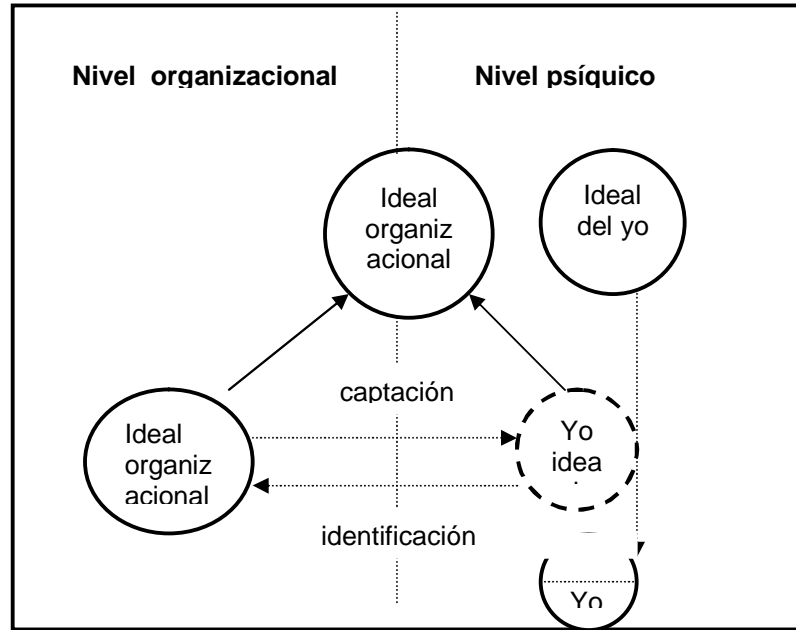


4.1.4 Cuarta fase: Fusión

Llega un momento en que la fusión es completa, el Yo ideal del individuo se ha transformado en un yo ideal organizacional. Este modelo predicado por la organización está completamente interiorizado. Es también la fase de la ilusión en la que el individuo vive de acuerdo con el nivel de las exigencias de la organización, confortado por todo tipo de gratificaciones narcisistas mientras que su propio yo se empobrece.

Para Noemí en este momento cuando asumía la importancia que la organización le daba, es cuando menos se esperaba el golpe que recibiría.

Esquema 4.

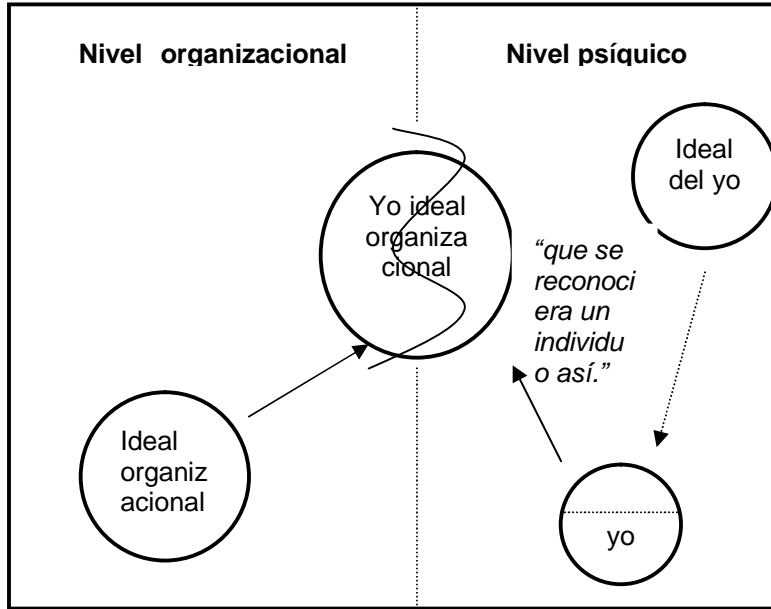


4.1.5 Quinta fase: Ruptura.

Se llega a un punto en que el individuo , habiendo alcanzado sus limites o no llegando a seguir el ritmo exigido o “ dejando de identificarse” con las exigencias o la actitud de la organización hacia el ; ve que la organización le retira el reconocimiento y las gratificaciones narcisistas que le concedía hasta aquel momento, lo que entraña una ruptura en la esfera del Yo ideal, que había terminado por confundirse con el ideal organizacional. El individuo ya no encuentra la imagen ideal que tenia de si mismo y que la organización le devolvía.

Para Noemí el que un colega que consideraba mediocre ocupara un puesto como su superior era un hecho incomprensible y al que no daba crédito, se desilusiona y su ideal se quebranta.

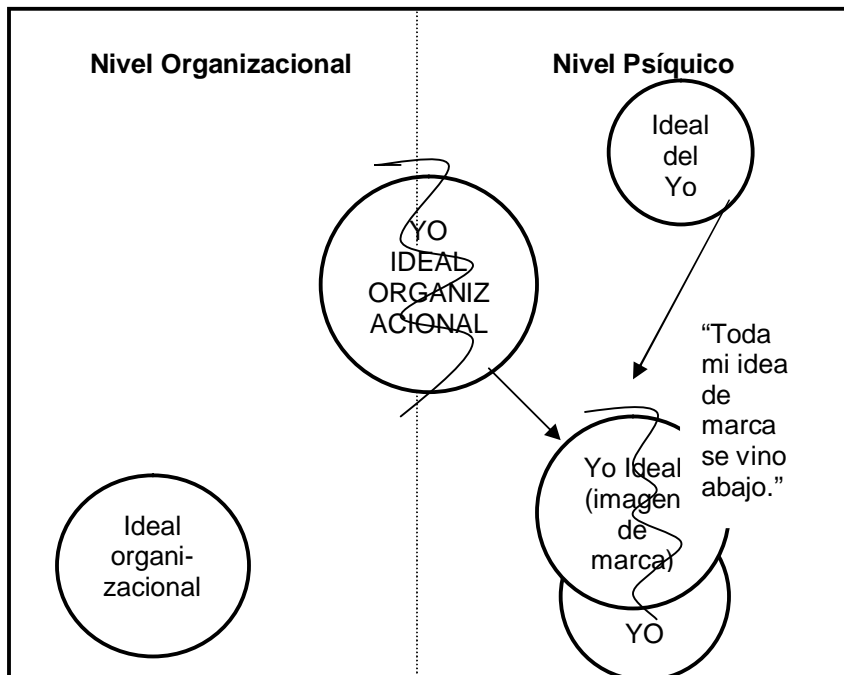
Esquema 5



4.1.6 Sexta fase: hundimiento

Yo ideal se hunde con mayor fracaso , se perdió la imagen de marca que le devolvía la organización . El Yo ideal (transformado en Yo ideal organizacional) se hunde sobre el Yo. Noemí en pocas palabras se había desmoronado hasta el grado de colapsarse y llorar sin parar.

Esquema 6



5. Problematización del Caso de Noemí.

El caso de Noemí comprueba el hecho de que a pesar de haber tenido una preparación profesional y las aptitudes para ocupar un puesto de mayor estatus no fueron suficientes para la empresa para la cual trabajaba, a pesar de haber demostrado que podía sacrificar parte de su tiempo personal para dedicárselo a las necesidades del puesto. El hecho de que el puesto fuera ocupado por uno de sus colegas hombre, que no demostraba la misma dedicación que ella, significa hasta cierto punto una contradicción de los ideales de la organización, ya que si esta demandaba el ser excelente a partir de la dedicación y la entrega de cada uno de sus empleados, este individuo no correspondía a tal descripción ya que como describía Noemí, solo se hacía presente cuando algún problema de la organización había sido totalmente resuelto, y por lo tanto iría en contra de las metas de la empresa. Sin embargo esta filial francesa en su momento considero que este puesto debía ser ocupado por este individuo.

Planteado lo anterior no hay otra consideración mas que asumir que el superior de una empleada debe de ser un hombre, aunque las capacidades de este estén por debajo de su contraparte mujer. En este caso se cumple esta aseveración y generalizarla sería eludir las excepciones que se dan en otros casos, pero el hecho contundente es que esta tendencia se esta cumpliendo hoy día en que la ocupación de puestos gerenciales recaiga principalmente en varones El siguiente cuadro habla por si solo.

PROPORCION DE MUJERES EN PUESTOS ADMINISTRATIVOS Y GERENCIALES,
REGIONES DEL MUNDO (1980 Y 1990)
(Número de mujeres por cada 100 hombres)

REGION	1980	1990
África	10	18
Asia y el Pacífico	9	10
Europa Oriental	30	66
Latinoamérica y el Caribe	24	34
Europa Occidental y otros	23	41
Mundial	19	34

Fuente: Empresarias y Ejecutivas en México y Brasil (United Nations, 1995)

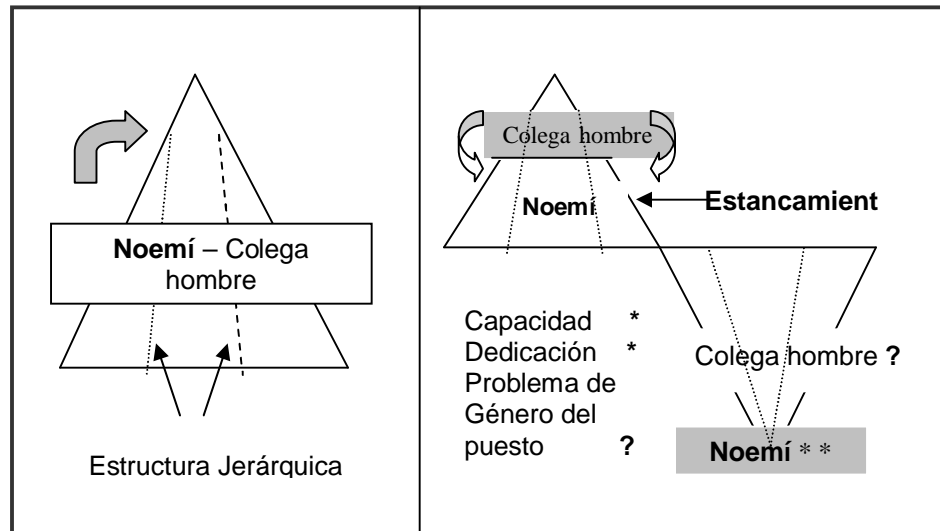
Entonces podemos aludir a lo siguiente :

“The entry of Women into the professions has been described as a “hollow victory”, a “disheartening paradox” and a “contradictory process” and it has been suggested that women are in the professions “ in name only”. (Wendy Bottero, 1992 :330).

Quizás esta aseveración de Bottero tenga sentido ante este contexto, ya que el hecho de que se diera el primer paso al acceder a profesiones consideradas como masculinas únicamente fue un gran avance, pero el hecho de que estas profesiones no le den un desenvolvimiento completo a quien las ejerce, cuando la persona demuestra tener las capacidades, en este caso a Noemí, hablando ya en un ámbito organizacional en donde se busca escalar a ciertas posiciones, representa una victoria vacía o un proceso contradictorio, para esta , a pesar de ser una profesionista capacitada.

Por otro lado lo anterior se puede justificar en el hecho de que ciertas tareas o ocupaciones tanto a nivel social así como organizacional están determinadas por las características del género, es decir que esta razón puede ser sustentada la idea de que Noemí , a pesar de tener las capacidades requeridas para el perfil del puesto, sus características de género no le permitirían llevar a cabo un buen desempeño de tal puesto.

“ It is generally argued that women are directed towards types of work stereotypically considered most appropriate to their sex – where traditional ‘feminine’ qualities or a caring approach are required” (W. Bottero,1992:332)



Cuadro elaborado por la autora: Representación del caso de Noemí.

Ante tal contexto la tarea que nos ocupa es identificar el porque de este patrón que se ha venido dando al respecto y si en realidad este asunto se ha tomado como una de las prioridades en la agenda de la investigación organizacional.

6. LAS PROFESIONISTAS Y EL “TECHO DE CRISTAL” (algunas conclusiones)

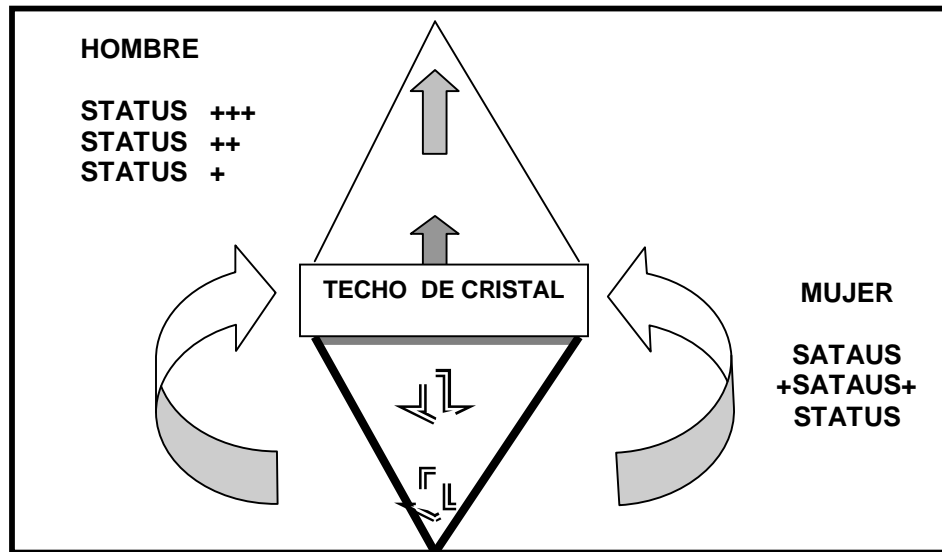
Al parecer ha llegado el momento de que esta investigación se avoque a la problemática después de haber pasado por un proceso que ha tratado de delimitar la problemática coyuntural, como se ha observado, se han venido dando pautas que nos remiten a detectar la importancia que se manifiesta a través de las organizaciones, al percatarse que los puestos de mayor estatus y que implican liderazgo dentro de la jerarquía organizacional han sido ocupados en su mayoría por hombres.

Delimitando desde lo que fueron las manifestaciones del patriarcado y de las aportaciones de las teorías femeninas, citando el caso de Noemí y recapitulando acerca de la dimensión que Hofstede denominó “ Masculinidad”, evocando la gran importancia que tiene la construcción de la categoría género a través de una estructura social y que al parecer influye sobre la esfera organizacional al demostrarse que esta categoría tiene que ver directamente con patrones, costumbres, estereotipos de una construcción no solo biológica sino cultural (“ sistema sexo – género”) que se trasmina a la vida y cultura organizacional, que si bien es cambiante de una frontera geográfica a otra, da fe de que el grupo vulnerable sigue siendo la mujer, en este caso la profesionista que se desempeña en la organización.¹⁹

El punto de partida al identificar la segregación ocupacional de las mujeres a puestos directivos da pauta para tratar de identificar cuales son las “ restricciones que les impiden tener una presencia significativa en los “círculos de poder ” de las grandes corporaciones y de las asociaciones patronales ” (Zabudovsky 2001); esos mecanismos que si bien no son invisibles a los ojos de los integrantes de la organización, sus consecuencias se dejan sentir sobre a quienes van dirigidos, en este caso las profesionistas que ven mermado el proceso de ascender dentro de la organización . Estos mecanismos invisibles se han denominado “El techo de Cristal ” (*glass ceiling* y que se define como: “ las barreras invisibles y artificiales que se yerguen sobre actitudes y prácticas que impiden que, pese a su alto grado de preparación, las mujeres alcancen un grado óptimo de desarrollo profesional y logren ascender en la estructura jerárquica de las organizaciones (Departamento de Trabajo de Estados Unidos, 1995)

¹⁹ “ Las investigaciones llevadas a cabo durante los ochenta y noventa siguen mostrando que, aunque las mujeres poseen la capacitación necesaria para ocupar altos puestos ejecutivos en corporaciones, su ingreso y ascenso se ve limitado por valores y percepciones profundamente arraigadas en la cultura de las organizaciones y en la sociedad en general. (Zabudovsky)

El siguiente esquema pretende interpretar el “ Techo de cristal”

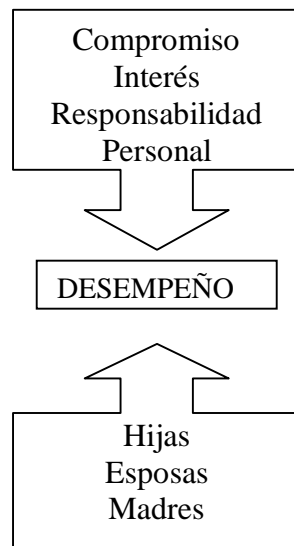


Cuadro elaborado por el autor: Interpretación del Techo de cristal

Durante la década de los setenta, la presencia de la mujer en los cargos gerenciales de la mayoría de los países permanecía prácticamente invisible, hasta a mediados de los años setentas, es que se le empieza a dar cierta importancia por lo cual su reciente investigación realizada principalmente en Estados Unidos (por la **Glass Ceiling Comisión** del U.S *Department of Labor* y los estudios de **Catalyst** llevada a cabo por una organización no lucrativa de Nueva York.)

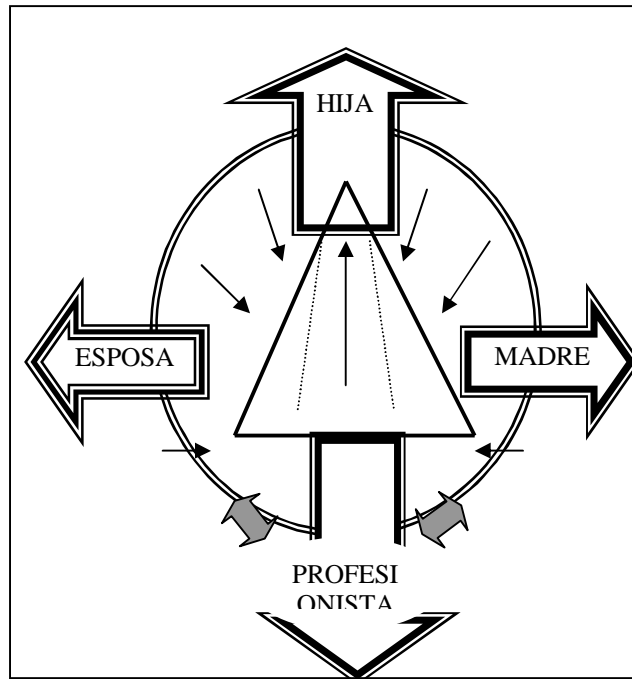
Es una ventaja empezar a usar una categoría para la explicación de esta situación de la mujer profesionalista y a promover este tipo de investigaciones, las cuales son muy recientes, por ese hecho se tendrá que ver con mucho cuidado la identificación de causas que aluden a esta situación Por el momento resulta de gran importancia visualizar que aun el desempeño dentro de la organización de la mujer se ve influenciado por los esquemas de actuación tradicionales, tal y como lo muestra el siguiente esquema.

Factores que influyen en el **desempeño exitoso** de las mujeres en las organizaciones .



Fuente: Artículo " Las mujeres en La Organización ¿La ruptura del techo de cristal ?"

Lo anterior muestra que el desempeño de las mujeres profesionistas se ve mermado por las obligaciones que tienen que cubrir en otro de sus roles que son: hijas, madres, esposas, y si bien es cierto uno de los roles que las han transformado es la de ser profesionistas, sin embargo se antepone primero: su género principalmente por la característica de madre , es decir la construcción social que han tenido estos roles durante la historia(ser cuidadosa y protectora, emotiva)demuestra que son roles tan importantes que se anteponen a cualquier otro y que si se descuida uno de ellos se alude a una trasgresión, es decir a una desconstrucción de lo que se ha arraigado a través del tiempo, y que aun en la organización estos roles se siguen traslapando aun más al de profesionista , pues la integración de las mujeres ante la vida académica ha sido arraigada no hace mucho lo cuál significa que son hijas, madres y esposas aun antes que profesionistas. En el siguiente cuadro intento explicar lo anterior.



Cuadro elaborado por la autora.

Estas construcciones sociales enmarcadas en la categoría de género se conciben como primordiales o bien suelen convertirse en un lastre que no permiten el desenvolvimiento de las mujeres profesionales, así como la falta de apoyo por parte de la organización para desarrollar los mecanismos que le faciliten a la mujer llevar a cabo estos roles construidos socialmente mucho antes que el profesional. En el momento que la organización haga visible estos aspectos quizá la situación cambie y tome en cuenta no solo a las mujeres en esta situación si no ha hombres que están desempeñando estos roles como padres solteros. El hecho en que las mujeres profesionistas lleguen al poder requiere de identificar si están reproduciendo esos mecanismos o estilos de liderazgo masculino como mecanismo de defensa por ser minoría ante ocupaciones de liderazgo que han sido manejada por hombres, tomándolos como punto de referencia por su experiencia en altos rangos, es por eso que la investigación en este campo es basta y aun requiere de un estudio fuerte y con bases sólidas.

Es por ello que los estudios organizacionales al respecto deben integrar en su agenda todas y cada una de estas perspectivas a estudiar , ya que es un campo nuevo de estudio que requiere de respuestas y soluciones, sin embargo a medida de esta investigación se tratara de dar una respuesta, quizá no satisfactoria ante toda esta problemática, pero que en primera instancia ha dado el primer paso, que es identificar la problemática y que a partir de su estudio de caso propondrá un acercamiento con la realidad.

CAPITULO 2. REFLEXIÓN METODOLOGICA.

“La realidad social, como toda la realidad es infinita.”

Michael Lowy.

1. Introducción.

Como una vez se ha mencionado en el marco teórico de esta investigación, se partirá del enfoque de Cultura Organizacional debido a su alcance para identificar el cauce de valores intrínsecos dentro de la organización, para acercarnos a los sentires de aquellos individuos que participan en ella. Pero, ¿por qué de esa preocupación por parte del investigador a integrar a su estudio este enfoque?, pues bien, si ha de ser su punto de partida, le será de apoyo al estar interesado en interpretar lo que piensan, hacen o consideran los individuos que serán parte de su estudio, de manera que a través de este enfoque, existe una posibilidad viable para llegar al acercamiento a tales sentires, sin alejarse de una realidad en particular, que trastoca el sentir y los intereses de estudio del investigador.

Ahora bien, es necesario plantear la importancia que representa involucrarse en el reto de una investigación, independientemente de la magnitud de sus aspiraciones, en el sentido, de asimilar todos los significados y responsabilidades que se asumen al ponerse el sustantivo de “ investigador ”, ya que éste, al tratar de explicar algún aspecto en particular de la realidad (si esta es difícil de comprender en sí), el proponerse exponer la teoría vis a vis con ésta y cuestionarse al respecto, representa un alto grado de complicación, aun para los que llevan años en la investigación, sin embargo, este es el reto que impone este trabajo terminal sin dejar de lado sus posibilidades y limitaciones.

El objeto de esta reflexión metodológica, va encaminada no solo a identificar los retos que un investigador se plantea en su naturaleza, si no principalmente a identificar las herramientas metodológicas con las que se enfrenta para llevar a cabo su estudio, mostrando las ventajas y limitaciones que de estas se desprenden, las cuales serán tomadas en cuenta para delimitar, cual es el método en la ciencia social, que en este caso particular (con un interés singular en un

ámbito de las organizaciones: el profesional) , me auxiliara para llevar a cabo con mayor eficiencia esta investigación.

Para ello daré una visión amplia de la problemática en particular que se aloja en el nivel profesional de la organización, que se ha convertido en una preocupación en la agenda de investigación en los últimos años y que alude directamente a esta investigación. Tal problemática se sitúa en indagar tanto en los aspectos **teóricos y prácticos** de lo que ha significado el desarrollo profesional de la mujer en el campo organizacional, es decir, como ha intervenido la aparición de este rol profesional (ya no solo desempeñado por el varón) sino también por la mujer, al pretender ascender jerárquicamente dentro de un esquema organizacional, compitiendo por ello a lado del varón, resaltando el impacto que resulta de tal objetivo, ya sea fracaso o éxito y su repercusión en todas las esferas de su vida ya sea familiar, laboral - organizacional, social, y por que no, emocional.

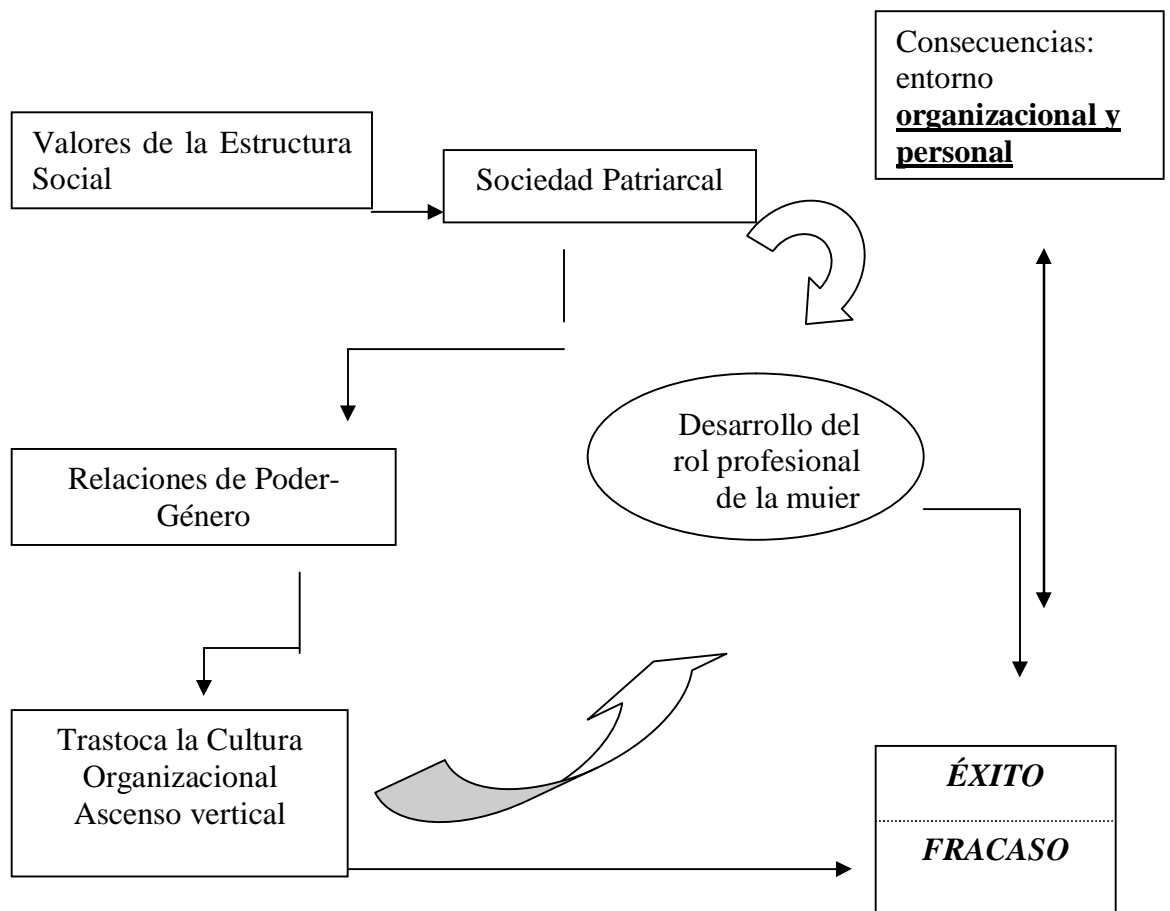
Me refiero a la descripción de un nivel teórico, ya que, si han sido de gran importancia las herramientas teóricas que brindan el enfoque de los estudios organizacionales para orientar ciertas investigaciones, este ha resultado ser un enfoque que guíe esta, como comentaba al principio, dado que los fines se manifiestan a través de la comprensión de los valores que emergen dentro de la organización y el impacto de estos hacia sus integrantes quienes son interpretes de los mimos y que el investigador como tercera persona se inmiscuirá en su vida organizacional para identificar los aspectos que aludan al objeto de su investigación; por lo cual me apoyare de estas herramientas teóricas iniciando por el enfoque y por algunas variables y categorías conceptuales que abran camino a dicha investigación denotando la importancia de los antecedentes históricos acerca de los roles que la mujer ha ido desempeñando como tal, y como estos inciden actualmente en la vida organizacional de la misma en un nivel profesional, siendo una parte clave, para asimilar la repercusión, que todo ello ha tenido en el desenvolvimiento de su rol más actual de profesionista, al integrarse a una vida laboral – organizacional,

Al referirme a un nivel práctico, intento resaltar la importancia que recae en el estudio de caso(que se llevo a cabo en el Instituto Nacional de Desarrollo Social - INDESOL), como la parte sustantiva de la investigación al desprender numerosas

interrogantes e información que sitúan al investigador en una posición de interpretación sumamente analítica que pone a la teoría frente a la realidad. Es por ello que la explicación de la metodología que fue aplicada para realizar el estudio de caso, resulta indispensable al plantearla de manera clara y concisa y ponerla a discusión con el fin de mostrar sus posibilidades y limitaciones, para elegir la que se apege más los fines de esta investigación .

Por el momento se expondrá el objeto de estudio y la definición de nuestro problema, para continuar con la discusión del Método cualitativo y cuantitativo en la investigación social.

El esquema de investigación es el siguiente y se explica:



La estructura social, representa a la par del género (relaciones de poder- género), uno de los principales ejes sobre los que versa el desarrollo profesional de la mujer, dentro de el ámbito organizacional; los valores y símbolos son variables que repercuten en la acción social, que en este sentido descansa, principalmente sobre

una base patriarcal, en la que el valor de masculinidad (su dominación y poder), se sobrepone al femenino, reproduciéndolo ya sea consciente e inconscientemente por los actores sociales. De esta manera tales patrones de conducta se asimilan dentro de la cultura organizacional, la cual es trastocada, por esta base patriarcal que se asimila en la conducta organizacional; tales aspectos repercuten en el desarrollo y desempeño que el rol profesional de la mujer, que va jugando dentro de la organización, situación que se traduce a una clara y constantemente competencia con sus congéneres al tratar de establecer a través de su desarrollo profesional (considerada como herramienta valiosa) para aspirar a un status de mayor poder dentro de la organización, enfrentándose lamentablemente al éxito o al fracaso, y en ambos casos asumiendo consecuencias no solo en su esfera de vida organizacional, sino en su vida personal también.

2. Objeto de Estudio.

El objeto de estudio, en este sentido, representa la parte de la realidad que fue propuesta por el investigador, para indagar sobre la misma, aspectos que le son interrogantes en su investigación, para ello, y particularmente en este caso se proceda a describir de la manera mas concreta, su origen, para posteriormente en el capítulo 3 detallar el carácter de esta institución ,sus funciones, y como es conocida por los individuos ajenos a ella. Por lo tanto tomando como objeto de estudio al Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) explico el perfil, que como organización gubernamental, le caracteriza.

El Instituto Nacional de Solidaridad (**INSOL**) se crea en 1994 para “promover la participación solidaria de campesinos, indígenas y grupos urbanos menos favorecidos, en las acciones que llevan a cabo los sectores público, social y privado para elevar su calidad de vida”. El INSOL se convierte en Instituto Nacional de Desarrollo Social (**INDESOL**) el 13 de septiembre del 2001, debido al papel protagónico de:

- ◇ Las Organizaciones de la Sociedad civil (OSC) en la definición y operación de la agenda pública del desarrollo social.
- ◇ Los gobiernos locales en el marco de la descentralización de recursos y atribuciones políticas.

Por tanto el INDESOL, se constituye como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Desarrollo Social (**SEDESOL**)²⁰. Su quehacer se fundamenta en las aspiraciones y demandas que gobierno y sociedad se plantearon desde el año de 1995 en el Plan Nacional de Desarrollo y en el Programa para Superar la Pobreza 1995-2000.

2.1 ¿Por qué la elección de esta organización para mi estudio de caso?

Es una organización a la cual puedo tener un acceso un poco más amplio debido a que tuve cierta participación dentro del Instituto como prestador del servicio social, pero principalmente por que me cuestiono el hecho de que la mayoría de las personas que ocupa los puestos de Director General Adjunto de cada una de las respectivas áreas (el instituto esta compuesto por cinco Direcciones Generales Adjuntas y una Dirección General que se presenta a través de un organigrama en el anexo citado anteriormente) son ocupados en su mayoría por mujeres. De ahí que surja el interés de identificar como en esta organización se caracteriza el rol profesional de las mujeres que ocupan tales puestos.

Problema de Investigación.

La pregunta en este caso sería resaltar el porqué de la importancia del papel profesional de la mujer dentro de una organización; este se debe a que el fin de esta investigación se atreve a valorar la relación entre ciertos patrones de la estructura social ubicados en las relaciones de poder-género (donde se da la dominación y vulnerabilidad de la mujer), trastocan la conformación de la cultura organizacional impactando en el desempeño profesional de la mujer en su propósito de ascender, es decir, valorar si todas estas connotaciones culturales

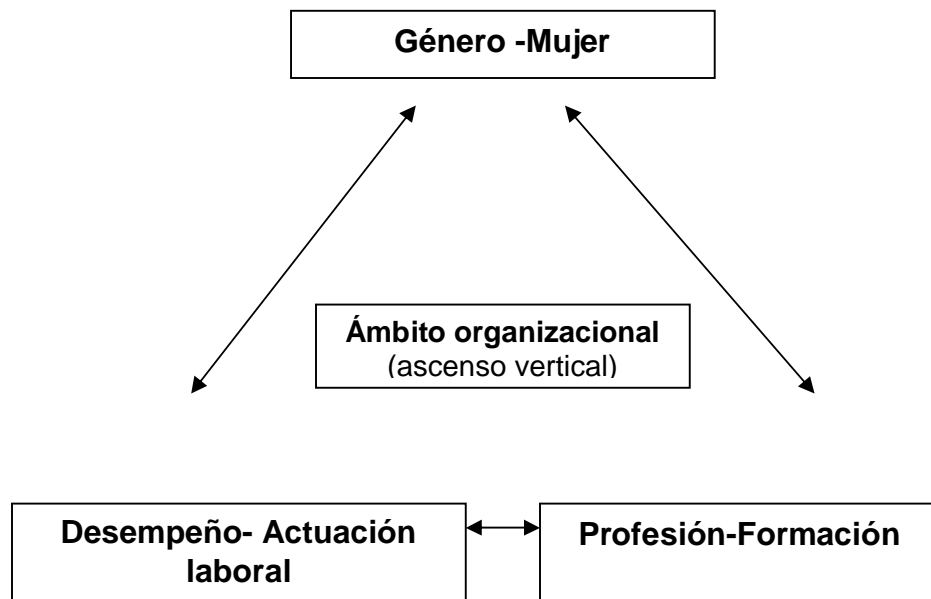
²⁰ Se incluirá un anexo que visualice la estructura jerárquica de la SEDESOL e INDESOL

(que se han venido desarrollando en una sociedad patriarcal) se reflejan hacia la organización. Para ello es necesario realizar una reflexión que a través de una pregunta nos permita visualizar hasta donde queremos llegar en la investigación

Primero me situó en un punto donde establezco la posición que definirá mi punto de partida en el contexto organizacional a estudiar, acotándolo en **el desarrollo profesional de la mujer en el ámbito organizacional**. Pero cuál es la cuestión principal que me lleva a profundizar en este desarrollo profesional de la misma, pues bien me interesa saber:

- ∨ **¿Cómo es el desarrollo profesional de la mujer con relación a su desempeño en el ámbito organizacional, para poder ascender a una posición de mayor status ?**

Esta es la cuestión que contempla el interés de esta investigación al incidir en aspectos como el profesional, género y desempeño (la influencia de este en su ascenso) como ejes de arranque que mostraron una visión clara para llevar acabo el estudio de caso.



Esquema elaborado por la autora

Asumiendo que la preocupación o duda surge del investigador, la pregunta ahora es a quién le va a interesar este problema, si bien como menciona Jacobs y Shawrts, el investigador se plantea sus problemas derivados de sus valores y preocupaciones personales, pero cómo hará que su preocupación sea de interés a otros.

Una vez acotado el problema este requerirá de una solución, que alude al interés de todas las mujeres profesionales que se encuentren laborando en una organización y que tengan aspiraciones profesionales de superarse e ir escalando la cúspide organizacional; de donde partir para realizar esta investigación, en un sentido práctico de una organización a la cual se puede tener acceso, una vez que se ha allegado de las herramientas teóricas necesarias.

Lo anterior implica que otras preguntas se desprenden de esta preocupación con el fin de puntualizar cuestiones que me orienten al aspecto profesional, es decir, identificar los aspectos que me permitan establecer la relación de esta tríada (género, profesión y desempeño) dentro del ámbito organizacional. Particularmente planteo seis puntos específicos como cuestiones a tratar, e indicadores que me fueron parte clave al indagar sobre mi problema de investigación y que significaron un cúmulo de información valiosa a analizar :

1. Hacer alusión al concepto de **Eficiencia** en el esquema organizacional acotado principalmente al desempeño de la mujer profesional, bajo este mismo esquema:
2. Hacer alusión a la **Responsabilidad – Cooperación.**
3. Hacer alusión a la **Lealtad y Compromiso.**
4. Determinar el **Nivel de autoridad, Logros laborales – profesionales.**
5. Determinar la relación de la **vida personal con la vida laboral** y

6. Conocer la **importancia del rol profesional** en la opinión personal de los entrevistados.

Todas estas preguntas llevan implícita una información acerca de lo que nuestras herramientas teóricas nos dan muestra durante la recopilación de información teórica desde los antecedentes históricos (dominación de la mujer sobre los roles que ha ido desempeñando) y de la situación del desarrollo de la mujer profesional dentro de la organización. Donde surgen este tipo de preguntas implícitas que serán discutidas en el momento de analizar el estudio de caso.

- ✓ ¿Las profesionales que ocupan estos puestos de dirección tienen algún tipo de organización informal?
- ✓ ¿Cuáles son las actitudes de sus compañeros varones al tenerlas como jefas?
- ✓ ¿Qué opinión tienen los varones al tener como Directora General del Instituto a una mujer?
- ✓ ¿Sigue existiendo una discriminación de la mujer en su rol profesional dentro de la organización a lado del varón?
- ✓ ¿Esta discriminación se traduce en la ocupación de puestos cuspide por los varones?
- ✓ ¿El denominado "Glass Ceiling" o techo de cristal explicado en el marco teórico se da en Indesol? ¿porqué no o porqué sí.

Ahora bien, una vez establecido lo anterior podemos proceder a la discusión de la Metodología a seguir.

4. ¿Qué metodología es pertinente para mi investigación y por qué?

La tarea de un investigador se basa en buscar lo que para muchos no es visible a simple vista en relación a un aspecto muy peculiar de su entorno y la complejidad de este, en el sentido que le concierne interpretar la realidad para llegar lo más cerca posible a la verdad, tratando de identificar cuál es el problema con ello, para posteriormente convertirlo en su objeto de estudio, al cual le dedicara tiempo y esfuerzo para hacerlo visible y comprensible para los demás. Quizá la perspectiva en este punto, remite al investigador a enfrentar una pregunta clave ¿Cuál es el método de la ciencia social que satisface de mejor manera las expectativas de la investigación ? ante esta pregunta es necesario identificar las diferencias como lo plantea Jacobs y Shawrts, entre la Sociología Cualitativa y la Cuantitativa, no sin antes definir el término de Método.

“ El Método consiste en un procedimiento regular y siempre repetible, formulado explícitamente, en orden a la consecución de algo, a saber, conocimiento científico. Estrategia que se lleva a cabo en la labor de investigación científica.”²¹

Si bien el Método se define como un procedimiento regular y siempre repetible, a qué se refiere Jacobs y Schawrts (1999) al afirmar que la investigación requiere que el investigador sea capaz de **improvisar** sus propios conceptos y **métodos** de investigación a fin tratar en forma efectiva las situaciones nuevas que invariablemente surgen en esta clase de actividades . Quizá esta primera definición resulte para una ciencia positivista que evita toda clase de especulación y quizá por ello se convierte en repetible, pero que sucede cuando los autores antes mencionados aluden el término improvisar y método, por lo tanto tomare el método como una alusión a estrategia.

En este sentido el investigador debe dirigir la ruta de su estudio a través de los métodos de investigación y no los métodos dirigir su investigación, ya que como protagonista de la misma, nadie más sabrá cual es el mejor camino de avocarla, tomando en cuenta que debe respetar lo que la teoría le ofrece, lo cual le da

²¹ Filosofía de las Ciencias Humanas y sociales” Mardones y Ursua 1999:249

margen a apoyarse sobre una base sólida, pero también de proyectarse e improvisar si así lo requiere en lo que la realidad le exige a su investigación.

Ahora bien cuales son los elementos que caracterizan a la estrategia al método cuantitativo y cualitativo, o bien de la Sociología Cualitativa y Cuantitativa (como lo expresa Jacobs), en primera instancia, las diferencia entre la Método Cualitativa y la Cuantitativa se presenta en términos de los sistemas de notación utilizados para describir el mundo, entendiendo por reconstrucción de la realidad la actividad desordenada y tortuosa que aprender a ver desde dentro del mundo de un individuo o de un grupo. (Jacobs y Schawrts: 1999)

Método Cuantitativo.	Método Cualitativo
Asignan números a las observaciones cualitativas.	Informan principalmente de las observaciones en el lenguaje natural.
Producen datos al contar y medir cosas.	La posición básica de esta orientación es que para poder comprender los
Las cosas medidas pueden ser individuos, grupos, sociedades enteras, actos de lenguaje etc.	fenómenos sociales, el investigador necesita descubrir la “definición de la situación” del actor, esto es su
Su afirmación es de que no existe una forma científica de incluir al individuo, a sus motivos o experiencia , dado que no puede explicar la sociedad por medio de los individuos que la componen.	percepción e interpretación de la realidad y la forma en que éstas se relacionan con su comportamiento. El individuo y su proceso interpretativo deben ser incluidos en la ecuación social, dado que sin él no puede surgir ninguna comprensión real.

Cuadro elaborado por la autora: Características cualitativas-cuantitativas

La discusión de este cuadro comparativo, aplicada a la investigación, es la siguiente:

Con respecto al método cuantitativo, no pretendo asignar números ni darle una escala de medición a los datos e información que obtenga(no son datos que tengan un contenido matemático o estadístico, sino que aluden a un nivel interpretativo), por el contrario pretendo “descubrir la definición de la situación” de aquel individuo que funja como objeto de estudio para indagar en su interpretación de la realidad., incluyéndolo como la postura cualitativa plantea: como parte de la ecuación social, alejándome totalmente de la afirmación del método cuantitativo, que alude al hecho que no hay forma científica de incluir los motivos de los individuos para dar explicación de la realidad social a través de estos, tal vez no la haya, pero ello representa aun más su complejidad al enfrentarse el investigador con individuos plagados por experiencias, sentimientos que trastocan su entorno y su conducta. Por lo tanto al centrarme en el desarrollo profesional de la mujer en el ámbito organizacional, debo dejar de lado, lo que me impida interactuar con los sentires de los individuos, pues ello no ayudara a mi investigación, ya que la búsqueda de la misma es conocer el impacto en sus estilos de vida profesional dentro de la organización , a través de sus sentimientos y experiencias dentro y fuera de esta.

Hasta este punto puedo afirmar que la investigación que me ocupa resulta apoyarse sobre el método cualitativo ya que trata de buscar la verdad a través de individuos y la comprensión de su realidad sin preocuparse tanto en la forma de medirla sino en la dificultad de interpretarla.

Este punto es clave de cualquier investigación cualitativa, ya que para el científico social, el interpretar es una tarea que vas más allá de la preocupación de la medida de un factor estático que quizá tenga características que no cambian a partir de la cosa en si, sin embargo el individuo es un ente cambiante e influenciado por su entorno, en este caso la influencia de su entorno social, respecto al genero y el lugar de la mujer dentro de la sociedad y así mismo dentro de la organización, esa es mi preocupación y por lo tanto reitero que debo descubrir esa “ definición de la situación” de los actores a los cuales más que estudiar, intentare interpretar para comprender su comportamiento y por ende situarme en lo más cercano a la realidad.

Los métodos cuantitativos son mejores para conducir una ciencia positiva (con un fin de explicar, predecir y controlar) ,esto es, que permiten una recolección de datos clara, rigurosa y confiable y permiten someter a prueba hipótesis empíricas en una forma lógicamente consistente según Jacobs y Schawrts aunque para Alan Bryman esto resulta un tanto extremista ya que :

“It’s a mistake to think of all quantitative research as concerned with the testing of hypotheses.”²²

Quizá Bryman tiene un tanto de razón ya que en cierta forma se tiende a tener esta connotación de lo cuantitativo enmarcado principalmente en la falta de flexibilidad en los resultados de la medida, sin embargo hay que tener claro que el probar hipótesis no es del todo su principal preocupación, si no que al igual la dificultad de interpretar la realidad, lo cuantitativo que hace alusión a una medida un tanto rígida pretende lo mismo a su modo, es decir dar cuenta de una realidad particular.

Por otro lado Bryman (1989) muestra algunas de las preocupaciones de los investigadores cuantitativos que se enumeran en las siguientes :

1. La **medida** es una preocupación para los investigadores cuantitativos, en virtud de su centralidad durante todo el proceso de investigación.
2. La segunda preocupación se refiere a la demostración de la **causalidad**, es decir, a demostrar como las cosas son tal como son . Esta preocupación por demostrar los efectos causales es casi siempre representada en un extenso uso de los términos de **variables independiente y dependiente**
3. La tercera preocupación se refiere a **Generalizar** , es decir que dentro de la búsqueda o misión de la investigación, los hallazgos puedan ser generalizados mas allá de los límites de lo que fue en específico la investigación .

²² Bryman (1989) trata de decir que se cae en un error al pensar que toda la investigación cuantitativa trata de probar hipótesis. *Research Methods and Organizations Studies*.

4. Finalmente la cuarta preocupación se refiere a que la investigación cuantitativa debe ser capaz o tener la característica de copiarse (“ **replication** ”), lo cual significa que el investigador tenga la posibilidad de emplear el mismo procedimiento usado en otro estudio en su investigación ; lo cual se liga con la preocupación de Generalizar.

Estas preocupaciones me las planteo personalmente al identificar el rumbo de mi investigación , en primer lugar mi objetivo en sí no será medir algo de una manera rígida y determinista, ni identificar una variable independiente y dependiente como tal, sino identificar todos los factores del entorno que afecten a los individuos así como las interpretaciones de estos a ciertos patrones de conducta, razón principal por la que decido aplicar el método cualitativo a dicha investigación, además de denotar el hecho de que no pretendo, mucho menos, generalizar los hallazgos que pueda encontrar debido a la naturaleza de mi investigación, por lo tanto necesito improvisar en el procedimiento de mi investigación ya que aun siendo un problema ya estudiado anteriormente el contexto de la investigación cambia.

En conclusión como nos menciona Bryman es tentador concebir que la distinción entre la investigación cuantitativa y cualitativa esté en términos de la presencia o ausencia de la cuantificación, como se planteo desde un principio, el punto es no ser tan determinista en este contexto y abrirse la expectativa de:

- Primero, que las investigaciones cualitativas no son contrarias a la cuantificación como tal, ya que algunas veces incluye algunos procesos de cuantificación en sus investigaciones, y que de igual manera , investigaciones cuantitativas colectan algunas veces material cualitativo para sus investigaciones.
- Segundo, es que se ha considerado mas el contraste , que la relativa importancia de los datos cuantitativos en su relación con el procedimiento de recabar datos.

- Tercero, tomando en cuenta que la central característica de lo cualitativo en contraste con lo cuantitativo, es que la investigación de la primera tiene énfasis sobre el estudio de un ser individual

Finalmente y como conclusión me remito a apoyarme en el Método Cualitativo por lo expuesto anteriormente y principalmente por tres razones.

Flexibilidad. En el sentido, que los datos que obtengan de manera cualitativa no son rígidos para proporcionarle una medida que de fe de ciertos resultados, sino que es una tarea ardua de interpretación que por supuesto no queda exenta de utilizar técnicas cuantitativas(al valerse de estrategias estadísticas con respecto a la incidencia de ocupación de puestos directivos, que he utilizado en la explicación de mi marco teórico), pero que el propósito se orienta más a una comprensión del individuo en la organización. De tal forma que no considero tan rígido lo cuantitativo, sino que me apego a la idea más bien que el recabar datos bajo esta perspectiva y cuantificarlos es una característica de la cual no se puede desprender lo cualitativo, pero que en cierto momento servirá de apoyo para proyectarlo en el sustento del marco teórico a través de las estadísticas mencionadas.

El individuo así como sus interpretaciones del ambiente son importantes (sobre todo la opinión que se desprende del mismo en al referirse a su entorno de trabajo), este precepto cualitativo da la razón de ser de mi investigación al identificar los valores de la organización de acuerdo a la participación de la mujer profesional en puestos claves. Esto es lo que estoy buscando el identificar el porque de un determinado comportamiento de un individuo en el ámbito organizacional, con respecto a la problemática ya establecida, y dando una gran importancia a la cultura organizacional.

Métodos de recopilar datos o información . Explicados enseguida, dado que son los métodos de recopilación de datos por los que más se vale la investigación cualitativa , y que al pensar el fin de la investigación, van de la mano al propósito de la misma. Por lo tanto y llevado a cabo el proceso puedo asumir que estos métodos proveyeron de la información que demandan la pregunta principal del problema de investigación y que a pesar de la dificultad de interpretación que ha resultado durante

el proceso, se ha convertido en información sustancial que, asumiéndome en el papel de investigador, podré valorar para los resultados de su estudio.

5. Que instrumentos metodológicos necesito para mi investigación y por qué.

Observación participativa . Este tipo de observación requiere de una inmersión del investigador en el contexto que va a estudiar con el propósito de ganar información de primera mano acerca del contexto y sobre todo como los individuos actúan en su trabajo, algunas ventajas son que se tiene un tiempo de observación bastante amplio, escuchar algunas conversaciones y como la gente da algunos usos a la información .

En este sentido tengo el acceso al menos a un área del Instituto pues se dividen en direcciones Generales Adjuntas, y puedo tener la ayuda para observar las demás, tengo acceso a reuniones generales como a comidas o algún evento que realicen dentro de Instituto.

La perspectiva que tendrán de mi la mayoría de las personas que laboran ahí, será generalmente como una persona que presta servicio social, pero mi propósito también es que las personas de las que requiero su participación sepan que estoy realizando una investigación dentro del Instituto.

Entrevista semiestructurada (grabación de la misma)

Esta otra forma de recabar información resulta primordial para mi investigación, a través de esta pretendo llegar a la información que plante anteriormente al definir el problema de investigación, al entrevistar a cada uno de los directores generales adjuntos y a la directora general, empleando un esquema clave (una serie de preguntas que guíen el rumbo de la investigación) y que den pauta a comentarios extras por parte de estas personas que permitan dar respuesta a estas preguntas. Debido a la forma y contenido de este estilo de entrevista considero que la grabación de la misma será la forma de maximizar mi atención a la persona y de no perder algún detalle importante. Con todo lo anterior, ya expuestos los puntos más relevantes que caracterizan a esta investigación, se puede concluir la reflexión metodológica.

CAPITULO 3. ESTUDIO DE CASO.

1. Introducción.

Ante la experiencia empírica que se obtuvo del estudio de caso, resta la tarea quizá más complicada y reflexiva que exige esta investigación, dedicando este último capítulo a la interpretación tanto de los aspectos subjetivos y tácitos que se desprendieron en el transcurso de esta aproximación empírica. De acuerdo a lo anterior y con los aspectos que se han ido retomando en el desarrollo del marco teórico, es necesario establecer los puntos clave, es decir los aspectos teóricos, que nos pueden llevar por dos caminos, uno que nos acerquen a través de un análisis teórico a una realidad específica, y otro, es que nos deje ver una discrepancia amplia entre lo real y lo teórico.

Ambos caminos son complejos y demandan por parte del investigador un gran ejercicio de reflexión, sin embargo, el reto, una vez más de este trabajo terminal será el tratar de acercarse a esta realidad particular, que demanda ser comprendida y atendida, acercando de la mejor manera la experiencia teórica y la empírica.

Para ello será necesario explicar detalladamente cómo ha de abordarse este análisis de nuestro objeto de estudio, primeramente se abordara de manera general los aspectos que nos hablan de las actividades y propósitos que caracterizan a Indesol, hablando de su misión, visión, etc.; posteriormente y una vez establecido lo anterior se entrara de lleno a la problematización de los aspectos resultantes de su estudio(con un esquema que denote las categorías teóricas sobre las que se apoyara la discusión y un análisis detallado de los puntos coyunturales que destacan en el análisis empírico, y que den pauta a contrastarlos con lo establecido por lo teórico.)

Finalmente, se estructurarán las conclusiones, que den una valoración de los resultados, es decir, resaltar la importancia de la experiencia empírica, así como acotar las aportaciones y limitaciones que caracterizan a esta investigación.

2. Estudio de Caso: Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol)

Nuestro estudio de caso, el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) ubica su domicilio en la 2ª cerrada de Belisario Domínguez Núm.40 Col. Del Carmen Coyoacán. Delegación Coyoacán. C. P. 04100 México D.F.

La contribución específica del Instituto se expresa a través de diversas vertientes y programas estratégicos, con las que se busca materializar y consolidar el perfil participativo e incluyente que caracteriza a la política social, así como su énfasis nacional y federalista. Tales vertientes se proponen cumplir con los compromisos de esta política social de acuerdo al lo establecido en el documento: “Instituto Nacional de Desarrollo Social 2002: Contigo manos a la obra” (2002) expresando las perspectivas de acción de cada vertiente:

2.1 Vinculación Social

Dentro de sus perspectivas se encuentra fomentar los recursos para impulsar políticas sociales fortaleciendo el sector de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC); vincularse y articularse plural y transparentemente con programas de política social, organismos nacionales e internacionales de cooperación y desarrollo; tener una visión común del Programa de Coinversión Social (PCS)²³ a nivel nacional para redefinir la operación y hacer eficiente el ejercicio del recurso; dar seguimiento y evaluación de proyectos de las OSC y Delegaciones; tener un espacio de debate y construcción de políticas públicas y concertación y direccionamiento de programas.

²³ Durante EL 2002 el Indesol opero tres programas apegados al Desarrollo Social: Coinversión Social, Capacitación para el Fortalecimiento Institucional e Investigación para el Desarrollo local que impulsaban, individualmente la corresponsabilidad en el desarrollo social de los distintos actores .En este sentido, para fortalecer la estrategia de corresponsabilidad a que se alude, este año (2003) se logro la conformación de un solo programa denominado **“Coinversión Social”** con distintas vertientes, que permite por un lado, direccionar e integrar acciones y, por otro, lograr un mayor impacto de los proyectos al conjuntar los esfuerzos de los agentes corresponsables, entendiendo a estos como a las organizaciones de la sociedad civil, los gobiernos municipales e instituciones académicas de educación superior o de investigación que participen en este programa. El marco de referencia para poder operar este programa es el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 , “Superación de la pobreza”, “La estrategia contigo” y las bases de Colaboración del Sector Desarrollo Social (Reglas de Operación del Programa de Coinversión Social febrero-2003)

2.2 Formación y Capacitación

Su perspectiva se conforma en torno al desarrollo de proyectos interinstitucionales que fortalezcan los programas de la política social en determinadas microrregiones²⁴; en instrumentar un programa de fortalecimiento para las OSC; concertar proyectos con organizaciones juveniles que impacten en el desarrollo de microrregiones; instrumentar procesos de capacitación a las OSC, gobiernos estatales y municipales en metodologías e instrumentos para el ejercicio de la transparencia; y en realizar un Foro Nacional de Organizaciones Sociales sobre Política social del Estado; en sentar las bases para convertir al Sistema de Información sobre Organizaciones de la Sociedad Civil (SIOS) en un registro nacional de OSC y contar con una red alterna de formación a distancia para estas en microrregiones. Así también como apoyar a que las OSC incidan y se corresponsabilicen de los Derechos Económicos Sociales y Culturales (DESC); que se da la aprobación de la iniciativa de Ley de Fomento a las Actividades de las OSC y estimular los proyectos donde el capital social sea un componente fundamental en las microrregiones.

2.3 Gestión Social Municipal

Sus perspectivas que hablan de su carácter como vertiente municipal esta en función del Desarrollo Institucional Municipal para la gestión social; de encaminar el financiamiento a proyectos que tengan aportación municipal, de simplificar las reglas de operación que faciliten la inversión municipal; que haya una consolidación, ampliación e incorporación de plataforma tecnológica a la Red Nacional de Teleaulas a la par de una reformulación del Programa de Capacitación a Distancia y finalmente gestionar por una mejor transparencia en las aportaciones federales y estatales.

2.4 Investigación, género y estudios sociales

Esta vertiente tiene como perspectivas de investigación el apoyar proyectos de investigación, privilegiar la participación de instituciones académicas y de investigación; hacer compatible la operación del programa con los procedimientos administrativos del Indesol así como diseñar formatos ágiles y eficientes para la

²⁴ Microrregiones: se caracterizan por ser poblaciones marginales de extrema pobreza.

presentación de proyectos de investigación. Se compromete a garantizar la ejecución de la evaluación externa en los proyectos financiados, de coinvertir en proyectos de investigación elaborados por instituciones expertas en desarrollo social a la par de sensibilizar a las instituciones para que ejecuten sus proyectos en las microrregiones definidas por la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) y consolidar el enfoque de Género en la Operación del Programa.

En relación a la perspectiva de género se pretende promover la transversalidad de esta perspectiva en acciones y programas de SEDESOL impulsando la creación de un sistema de información con enfoque de género y generando proyectos productivos para mujeres y principalmente consolidando las estructuras internas de la Secretaría para que los temas de género tengan prioridad en la ejecución de las políticas públicas.

2.5 Comunicación Social

Sus perspectivas se ubican primordialmente, como su nombre lo indica “ comunicación social” en impulsar procesos de sensibilización sobre el alcance de las acciones de las OSC que contribuyen en la tarea de la superación de la pobreza; en promover un mayor conocimiento en la opinión pública sobre quienes son y qué hacen estas organizaciones e incentivar a otros actores sociales a aprovechar las herramientas y el conocimiento de las OSC, todo lo anterior a partir de un programa radiofónico de media hora semanal a través de IMER. Y por otra parte a través de la edición de publicaciones, promover los temas de: género y empoderamiento, transparencia en el Programa de Coinversión Social, experiencias de coinversión con las OSC, aportaciones al debate sobre Capital Social, Derechos Económicos, Sociales y Culturales (DESC)

El marco de actuación de todas las vertientes y cada una en sus perspectivas específicas, es dejar en claro que el carácter del Instituto no será el de ser un banco que apoya proyectos de OSC indiscriminadamente, por el contrario como este mismo documento lo remarca, es que el Instituto quiere proyectos orientados a los temas urgentes de la agenda nacional con calidad en su diseño y que logren un mayor impacto, así como que los Gobiernos municipales estén atentos en su desarrollo institucional e incorporen y compartan responsabilidades con la ciudadanía.

De esta manera bajo los preceptos anteriores, el Instituto propone su Visión, Misión y Marco Estratégico, que identifican su carácter de actuación como un órgano del gobierno dedicado al desarrollo social, por lo tanto plantea estos puntos de la siguiente forma basándose en el documento “Instituto Nacional de Desarrollo Social 2002: Contigo manos a la obra” (2002; pág 6-13):

2.6 Visión.

El INDESOL se propone ser la entidad más significativa del gobierno federal para construir y consolidar las alianzas entre las organizaciones de la sociedad civil y los tres órdenes de gobierno en la construcción de consensos y políticas públicas para la superación de la pobreza y el desarrollo social integral.

2.7 Misión.

La misión del Instituto es promover y generar las condiciones necesarias para que los diversos actores sociales desarrollen y encaucen sus capacidades, creatividad y participación en el mejoramiento de la calidad de vida de los grupos en situación de pobreza, vulnerabilidad o marginación.

El INDESOL es responsable de la vinculación, fortalecimiento y construcción de alianzas con: Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), Gobiernos Locales e Instituciones académicas para:

- ◇ Favorecer y generar propuestas de políticas públicas que contribuyan a la equidad y garanticen los derechos económicos, sociales y culturales.
- ◇ Coadyuvar en el diseño, ejecución y seguimiento de procesos que recuperen y fortalezcan el capital social.
- ◇ Fomentar una cultura de corresponsabilidad social, fortalecimiento de las OSC y participación ciudadana.

El Instituto está preparado para modernizarse y constituirse en la entidad pública relacionada con la participación ciudadana y el desarrollo institucional de los municipios para:

- ◇ Transformar las relaciones entre sociedad civil y gobierno
- ◇ Fomentar una cultura de corresponsabilidad social
- ◇ Construir una agenda consensuada
- ◇ Favorecer el proceso de participación ciudadana en la definición y ejecución de políticas públicas con un dialogo permanente
- ◇ Elaborar propuestas y modelos de intervención social

2.8 Objetivos.

1° Contribuir a la formación de capital humano y social, a través de programas de capacitación que estimulen y fortalezcan las capacidades y actitudes de las organizaciones de la sociedad civil y de las instituciones gubernamentales vinculadas con los sectores de la población en condiciones de pobreza, vulnerabilidad o marginación.

2° Respalda la intervención de las organizaciones de la sociedad civil en las tareas de la política social y del combate a la pobreza, mediante la aplicación de fondos institucionales, así como a través de acciones de capacitación, gestión y asesoría, para el desarrollo de sus proyectos y su fortalecimiento organizativo e institucional.

3° Colaborar con los gobiernos estatales y municipales, mediante acciones de asesoría, asistencia técnica, capacitación y financiamiento que incidan en el desarrollo institucional municipal, en materia de política social y combate a la pobreza.

4° Promover y realizar estudios, análisis e investigaciones para fortalecer la operación de los programas del Instituto, así como producir material de divulgación en materia de desarrollo social.

2.9 Marco estratégico del nuevo INDESOL.

1. Promover y apoyar propuestas viables de los actores del desarrollo social que incidan en las condiciones de vida de la población, con pleno respeto a su dignidad y al desarrollo de sus derechos económicos, sociales y culturales, así como al pleno ejercicio de sus ciudadanía.

2. Impulsar mediante consensos, una amplia alianza social entre los gobiernos locales y la sociedad civil que profundice y eleve el debate de la política social, posicione la agenda de los actores sociales y construya una visión compartida para la superación de la pobreza, con y desde la sociedad civil y los gobiernos locales.

3. Apoyar y concertar con las OSC y los tres órdenes de gobierno, proyectos de desarrollo y fortalecimiento institucional, con una clara perspectiva de impacto social, no asistencialista, que fomente la corresponsabilidad y la visión de largo plazo en los procesos sociales.

4. Incrementar y consolidar las capacidades administrativas, de organización y de participación ciudadana en la gestión social de los gobiernos locales a través de la socialización y difusión de las experiencias exitosas y búsqueda de canales de articulación de los actores sociales y económicos en el ámbito municipal.

5. Formular y apoyar, con diversos actores sociales, el diseño, investigación, ejecución y evaluación de proyectos con amplia participación ciudadana, que permitan conocer y profundizar tanto el análisis de las problemáticas del desarrollo social, como la implementación de proyectos innovadores para la superación de la pobreza con atención especial en microrregiones y en zonas de pobreza urbana.

6. Contribuir al desarrollo social mediante el apoyo y capacitación a OSC y gobiernos locales, favoreciendo proyectos y procesos que contribuyan a reforzar el capital social de las comunidades.

7. Desarrollar procesos encaminados a favorecer las capacidades y oportunidades de las personas, las familias y las comunidades en condición de pobreza y exclusión.

8. Fortalecer los vínculos y la alianza del gobierno federal con los gobiernos locales y la sociedad civil, a fin de potenciar y multiplicar los recursos las acciones de corresponsabilidad en el desarrollo social; transformando los fondos de financiamiento público en instrumentos para modernizar la visión del desarrollo.

9. Impulsar y promover políticas y proyectos que fortalezcan la igualdad de oportunidades en desarrollo social y la equidad de género en todos los programas de la SEDESOL y en las acciones de vinculación con OSC y gobiernos locales.

10. Promover que los programas de coinversión social, gestión social municipal y capacitación incluyan los derechos específicos de los pueblos y comunidades indígenas, respetando y protegiendo la diversidad étnica y cultural para un desarrollo integral de las mismas.

11. Desarrollar acciones para propiciar la participación de los actores del desarrollo con una visión de integralidad dentro de la política social que incluya una visión de curso de vida, con especial énfasis en grupos vulnerables.

12. Aportar los procesos de participación de las OSC en el seguimiento y evaluación de los programas de la política social, así como en el mejoramiento y simplificación de los procesos de transparencia en la gestión del INDESOL.

Una vez establecido lo anterior, se determinara de acuerdo al documento “Instituto Nacional de Desarrollo Social 2003-2006” la “apuesta institucional” para el año

2003, como parte final de la reseña de lo qué es, qué hace y qué se propone el Instituto, a través de los siguientes retos:

- ✓ Contribuir a crear en las OSC una percepción distinta sobre la política del gobierno federal y promover un mayor acercamiento y relaciones de confianza.
- ✓ Influir en el gobierno federal para que establezca mayores y mejores relaciones con las OSC en la búsqueda de una agenda común que ponga encima de diferencias la necesidad de participación en problemas como la superación de la pobreza .
- ✓ Evitar cualquier acción que pueda parecer que reedita resabios clientelares o corporativos en las relaciones.
- ✓ Eliminar los prejuicios, mitos y distorsiones sobre la identidad y quehacer de las OSC y poder aprovechar su riqueza y aporte para el avance de la democracia y la incidencia en la política social.
- ✓ Tampoco sobrevalorar sus alcances y posibilidades y no desgastar el capital construido de relaciones de confianza y de respeto.
- ✓ Mejorar los instrumentos normativos y de operación de los programas para que la relación y apoyo a las acciones de las organizaciones de sociedad civil fluyan de manera ágil y eficiente.
- ✓ Lograr una mayor participación de las OSC en los programas de la SEDESOL, especialmente en aquellos dirigidos al apoyo local, Microrregiones y Hábitat²⁵

²⁵ Hábitat es un programa promovido por la Dirección de Capacitación Comunitaria del Instituto que esta dirigido a contribuir a la superación de la pobreza urbana y fortalecimiento y/o construcción del tejido social comunitario, con la finalidad de promover un hábitat sustentable a través de la participación directa de los colonos beneficiarios.

3. Problematicación del estudio de caso.

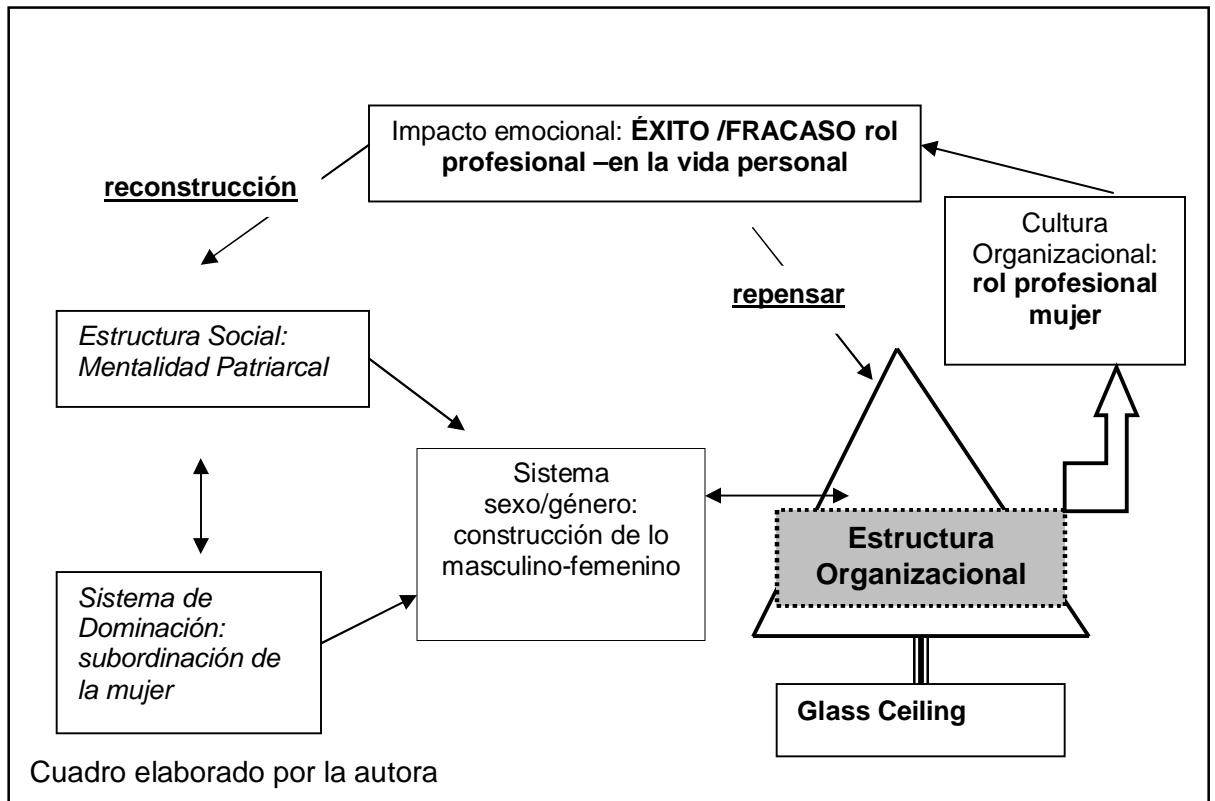
3.1 Acercamiento Teórico

A partir de la interpretación de los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas tanto a mujeres como hombres con cargos de responsabilidad dentro de Indesol, he podido establecer un puente que resulta de suma importancia, para poder explicar, aspectos aludidos a la incidencia en la ocupación de puestos directivos por mujeres en este instituto, su actuación, conducta y desempeño dentro de este, los aspectos de su vida personal concatenados a su rol profesional, las relaciones laborales con sus compañeros varones, las connotaciones culturales con las que han lidiado ambos sexos (sobre todo el femenino), sus relaciones de trabajo referidos en una perspectiva de género, pero principalmente el delimitar el contexto de una cultura organizacional desarrollada a partir de pautas y valores que se desprenden de las experiencias de estos individuos que laboran en ella, así como establecer el impacto en la estructura organizacional ante la inserción de mujeres profesionistas, es decir, denotar la reacción de esta estructura al tomar en cuenta aspectos que pueden resultar significativos en el desempeño profesional de la mujer, aspectos, que si bien pueden calificarse como modificaciones latentes y tangibles de la estructura que responden ante las necesidades de un rol más actual de la mujer aplicado a la organización: el rol profesional.

Para ello este puente, que da la pauta para problematizar cada uno de estos aspectos, está dado por las categorías teóricas que se inmiscuyen, o que inciden en la formación y experiencia de vida de estos individuos que dejan ver al investigador su sentir y forma de pensar aplicado a un entorno organizacional.

Estas categorías teóricas, (con el fin de acercarnos a una verdad de la realidad) están representadas en el siguiente esquema, que surge a través de la: Estructura social – Modelo Patriarcal (con el fin de aproximarse a los valores de los individuos), Sistema de dominación (dado por este modelo que ubica a la mujer en una franca subordinación y/o subrepresentación), apoyado por un Sistema sexo/género (planteando como un hecho insoslayable la construcción de estereotipos de lo masculino y femenino), provocando impacto en la Estructura Organizacional (en sus mecanismos de actuación que repercuten en el desempeño profesional de la mujer), provocando el denominado **Glass Ceiling** (Techo de cristal): al

obstaculizarle un ascenso vertical, tomando en cuenta el papel de la cultura Organizacional (como enfoque para identificar los valores o símbolos que implican este proceso de obstaculización hacia la mujer profesional) y rescatando ante ello como resultado el Éxito o Fracaso (llegar o no a la cima de la organización, frente a estos obstáculos), lo cuál obliga a una reconstrucción del modelo patriarcal, pero sobretodo a repensar la estructura organizacional en función de rol profesional femenino.



Este esquema, representa las categorías teóricas a tomar en cuenta para desarrollar los aspectos coyunturales del estudio de caso, debido a que la reflexión del mismo, posiciona a estas categorías como herramientas explicativas de esta realidad, con respecto a la perspectiva de género dentro de la cultura organizacional de Indesol, en el sentido, de acercarse a un comprensión del rol profesional que juega la mujer, entresacando muchos aspectos que aluden a esta investigación y resaltando, para efectos de la misma, el hecho de que 3 de las 5 direcciones generales adjuntas, incluyendo a la dirección general, están ocupadas por mujeres profesionales.

Iniciando este recorrido, retomo la categoría de **estructura social** debido a su construcción de fenómenos sociales que repercuten en la mentalidad y conducta de la sociedad, de acuerdo a ello, aludo al hecho de la persistencia del **esquema patriarcal**, en el desarrollo socio-cultural de los individuos (hombre-mujer) delimitando una identidad de **sexo-género** que hace funcional a este, bajo este entendido, problematizare los aspectos que caracterizan al patriarcado y sobre todo resaltare la posición subordinada de la mujer ante el varón, ello significa un parteaguas para desarrollar una perspectiva que bajo este esquema se caracteriza por la universalidad de lo masculino como lo primordial para la sociedad, y que por ende desprende la construcción de relaciones de dominación, claramente ejercidas por el varón hacia la mujer.

Todo este bagaje, en que se plasma la acepción de lo masculino y lo femenino desde una perspectiva de género, va entramando una serie de connotaciones que se integran a la experiencia , vivencia y sentir de los individuos, los cuales han sido educados bajo este esquema patriarcal y que han crecido con una fuerte construcción biológico- cultural del género difícilmente de modificar, sobre todo para el varón que en este caso representa el papel de “dominador” dentro de su estructura patriarcal.

Bajo este entorno social, y la reciente incorporación de las mujeres al mundo laboral, ha significado una forma de poner en duda las bases estructurales de este patriarcado, cómo en la relación dinámica de poder, en donde ella ha jugado el papel del “dominado”, lo cual significa un hecho que plantea cuestiones innovadoras respecto a la aparición de un nuevo rol, si bien ha de jugar un rol profesional, que se distingue del rol de ser madre, esposa e hija, la pregunta que surge es la siguiente: ¿como jugar ese rol profesional, si el poder de la vida pública siempre la ha conservado el varón? tomando en cuenta que al insertarse a un mundo laboral donde no tiene referencias femeninas (que ejerzan poder en una esfera distinta al del hogar), podría resultar contradictorio en su desempeño en este ámbito organizacional.

Ante este nuevo estilo de vida la mujer se enfrenta con un rol innovador, que tal vez significa ventajas en su acceso a la vida pública al incorporarse en una nueva esfera (la organización) en donde se manejan medios de producción, lo cuál

significa entrar en otro ámbito que representa poder, sin embargo la perspectiva de su conducta dentro de este esquema organizacional es nuevo y su referencia de actuación, mas cercano la encuentra en un modelo masculino. La problematización de este aspecto es sumamente importante y alude de sobremana para ser incorporada en la discusión de los resultados.

Si bien, entre todo este contexto, en que la organización (INDESOL) contempla en sus líneas de acción tanto a varones como a mujeres profesionales, se encuentra que esta relación de dominación cambia de escenario, ya no solo es en el hogar, si no en el esquema organizacional, y se da a través de una lucha o competencia (como muchos de los entrevistados citaron , y que se discutirá ampliamente en su momento) entre unos y otros, en que su desempeño profesional representa el motor para ascender en la **estructura organizacional**.

Las implicaciones de ello representa dos aspectos importantes:

- ✓ El difícil cambio del esquema patriarcal, al asumir a la mujer como dominadora (en este caso en un esquema organizacional) o bien que ejerza poder sobre otros (sobre todo si se trata de varones), al asumir cargos de responsabilidad, representa una idea difícil de digerir para ambos sexos, por lo cual resalta la premisa de que este modelo patriarcal se siga reproduciendo, en el sentido que la única referencia de ejercer poder es la connotación masculina.

- ✓ Si bien hay esta preocupación del varón a ser dominado (en el ámbito organizacional, donde la mujer profesional puede ejercer poder al estar en una posición dentro de la **estructura organizacional**- vertical superior a la de él), surge un fenómeno que podría resultar como mecanismo de defensa por parte del varón dentro de la organización que se ha denominado **Glass Ceiling** o Techo de Cristal, es decir la existencia de mecanismos latentes-invisibles que no permiten el ascenso vertical a la mujer profesional dentro de la organización.

Con respecto al primer punto problematizare, ya que resulta de gran importancia el detectar como ha sido el esquema de actuación ante este contexto de las mujeres profesionales que ocupan cargos directivos, si aplica o no con esta premisa.

Ante este segundo punto se advierte la existencia de diversos argumentos que serán discutidos ampliamente al ejemplificar con las entrevistas, sin embargo estos son tomados como una pieza clave para limitar el ascenso a mujeres profesionales (y que los mismos entrevistados hombres-mujeres, advierten como demandante en la ocupación de puestos de responsabilidad dentro de la organización), esos aspectos demandantes y que pueden representar obstáculos para la mujer pueden ser los siguientes:

1. Un puesto de gran responsabilidad y toma de decisiones de peso para la organización requiere de un individuo que puede invertir gran energía y tiempo a esta, sacrificando muchas veces su vida personal.
2. La mujer a pesar de ser una profesional, no se le facilita esta tarea ya que su rol de madre y esposa principalmente se conflictúa con el rol profesional, pues su papel inicial fue el ser madre y esposa, y si lo descuida al invertir más tiempo en la organización en un puesto o cargo que represente responsabilidad y poder, tiene un efecto en que se da un sentimiento de culpa ya que, bajo esta mentalidad patriarcal, lo más adecuado para la sociedad es que la mujer sobreponga su rol maternal al profesional. Lo que se discutirá es como este sentimiento de sacrificio y culpa de alejarse un poco de los hijos por dedicarse a la vida profesional aun sigue formando parte ya sea, de manera consciente o inconsciente, en algunos de los entrevistados).
3. El tercero, y quizás el mas importantes es que a la par de estas connotaciones que se caracterizan por un sentir más de índole personal o que están latentes en los símbolos de la cultura organizacional, es detectar si la estructura organizacional facilita o no los mecanismos para un desempeño satisfactorio de las profesionistas, que se enfrentan a responsabilidades laborales tan importantes como las personales, ya que el desempeñar un rol profesional , no significa el dejar de lado muchas otras

obligaciones que repercuten en su esfera de vida personal. Ante ello es necesario identificar si hay una modificación o ajuste de tal estructura (resultando en la incorporación de aspectos femeninos en la estructura organizacional), o si son las profesionistas las que se adaptan a una estructura ya cimentada principalmente por esquemas masculinos.

Todos y cada uno de estos aspectos se han ido echando a la bolsa de los valores, símbolos, de los roles que ha jugado en la historia la mujer y el hombre en la Cultura Organizacional, en que el significado del rol profesional de ambos se va construyendo dentro de esta, y que habla no solo de los valores del esquema patriarcal que se inmiscuyeron en su conformación como un rol nuevo, sino también los valores que han surgido de la organización hacia fuera ya que en esta, hay pruebas que resaltan una modificación de este esquema patriarcal en la organización al haber mujeres en círculos de poder (responsabilidad y toma de decisiones como es Indesol), lo cuál deja ver que estas relaciones de poder se han reconstruido reconociendo que se ha tomado principalmente como referencia un esquema masculino, pero sin embargo la aparición de este rol profesional de las mujeres, representa modificaciones en su estilo de vida personal, denotando una modificación de sus roles preconcebidos, y por ende obligando a repensar la estructura patriarcal y la organizacional como nueva esfera de actuación de las profesionistas.

Ante todo este bagaje esta el hecho latente de el fracaso y éxito²⁶ en esta lucha con y contra los varones, y el impacto emocional de estas mujeres, al contar con experiencias reales, que denotan aun la tendencia por favorecer al varón (en los círculos de poder) dadas por el modelo patriarcal. Esta es la explicación de lo que se problematizará y los aspectos recurrentes que puedan surgir se acotaran bajo estas categoría teóricas que delimito en razón de su aplicación al estudio de caso. Por lo tanto para iniciar con un orden lógico a tal explicación haré una aproximación al patriarcado y la connotación del sistema sexo género para introducirnos de lleno a los impactos en la estructura organizacional.

26. Si bien el concepto de éxito puede tener diversas connotaciones, para dejar de lado ciertas ambigüedades acerca de el, en función de esta investigación, es necesario considerarlo como la capacidad de ascender a puestos directivos y de responsabilidad, y por ende fracaso, será el no lograrlo.

3.2 Patriarcado: realidad o mito en la Cultura Organizacional(INDESOL)

Si bien hasta el momento se ha tornado una perspectiva un tanto sociológica ante la explicación de la inserción de las profesionistas en el mundo laboral, este contexto se utiliza con el fin de poner en perspectiva, muchos de los aspectos que hoy en día se vislumbra en la cultura de las organizaciones, suponiendo lo que a partir del modelo patriarcal se valora y se socializa entre los individuos, y que estos a su vez lo interiorizan para reproducirlo en diversas esferas de actuación. Por ello esto servirá como un puente para tratar de comprender estas interiorizaciones que se vislumbran en la organización y que consciente o inconscientemente se trata de reproducir dentro de ella.

El presente estudio de caso representa algunos ejemplos de estas interiorizaciones, que marcan de sobremanera el carácter patriarcal sobre el cual se ha venido construyendo una nueva perspectiva de vida, pero que aun integra esa visión de valoración masculina en su contexto organizacional.

Si bien como se ha expresado, el patriarcado es un estilo de vida donde el saber masculino se impone como verdad universal en el contexto social, aislando las manifestaciones de actuación femenina, limitándolas solo al mundo privado, donde el ser madre principalmente puede llegar a ser una característica de valoración hacia la mujer, debido a la importancia que se le da a la familia, donde aquella que no es representada por un esposo, pierde presencia en la sociedad, donde las decisiones de lo que debe y no debe hacer son tomadas por el varón, que aparece ante el mundo público como el proveedor de su casa, y el poseedor de la verdad y el conocimiento; ante tal situación la mujer se convierte en objeto sobre el cual se puede decidir, es decir, a esta se le limita a la participación social solo en el mundo privado del hogar al lado de sus hijos y esposo, siendo aislada por si misma en una contexto que da por hecho que no puede aportar y crear conocimiento, y por ende relegando su experiencia a si misma.²⁷ En conclusión como lo cita Kate Miller, en

²⁷ "A la mujer se le ha recluido en el hogar, su verdadera cárcel la priva de la solidaridad con las otras marginadas, es una prisión camuflada, una pseudo libertad mentirosa. Esta forma de reclusión se contempla con el encierro simbólico en una dúplice y ambigua esencia femenina: sublimada en sus virtudes domésticas(hecendosidad, discreción, sacrificio, abnegación). "(Rodríguez, *Foucault y la genealogía de los sexos*; 1999: 101).

su libro “**Sexual politics**”- el macho ha de dominar a la hembra. Esta es una conjugación de las connotaciones que han ido caracterizando esta estructura social y que funge como un parteaguas para socializar bajo estos preceptos, en cualquier esfera de actuación de los individuos.

Esta relación de dominación se ejerce hacia una subrepresentación de la mujer, respecto a sus decisiones, opiniones, acciones, aspiraciones, descalificando su función en la vida pública, ya que su único valor se ejerce únicamente por una característica biológica brindada por su cuerpo: el procrear. Por lo tanto no es racional y asertiva , por el contrario es hacendosa, emotiva y sumisa de acuerdo a lo establecido con este esquema social bajo el calificativo de patriarcado.

La importancia de esto es que de ello se desprenden ciertas características que integran su identidad como sexo y como género, es decir, los roles que juega a partir de este entendido, se vuelve una forma de ser ante la vida, se vuelve hija, esposa y madre, y lo que ello conlleva se convierte en un sello características de lo que puede y no aspirar a ser en la sociedad, es decir, se determina cierta conducta que esta a la expectativa a seguir por cada uno de sus roles.

Esta forma de socializar donde el macho domina a la hembra, se interioriza en un sistema de sexo / género, en que lo biológico y cultural constituyen la identidad de un individuo que alude al comportamiento socialmente esperado de su sexo. Ante ello se pueden enumerar algunas de las características estereotipadas que denotan una construcción difícil de cambiar, como son las siguientes:

HOMBRE	MUJER
Independiente(autonomía)	Dependiente
Proveedor	Hacendosa
Racional	Maternal
Asertivo	Emocional
Autoritario	Sumisa

Cuadro elaborado por la autora

Pero, ¿qué tiene que ver toda esta contexto de la estructura social, referido al modelo patriarcal, con un entorno organizacional ante la inserción de la mujer profesional (como desempeño de un nuevo rol que implica dejar atrás esa subordinación y competir en las mismas condiciones que lo hace el varón?, pues bien fríamente citare algunas de los comentarios de los entrevistados, que hablaran por si solos, advirtiendo que su contexto no remite nada mas y nada menos que a lo expuesto anteriormente; no sin antes mencionar lo siguiente, haciendo referencia a la discusión que plantea J. Mills (1992) como un debate en la Cultura Organizacional:

*El punto esta en que las personas no dejan su perspectiva cultural en las puertas de la organización, por el contrario, las personas entran con esta perspectiva, lo cuál resulta bastante importante en la forma de conducirse en la organización.*²⁸

De esta manera con respecto a nuestro estudio de caso, citaré como había propuesto, estas connotaciones de aquellas mujeres profesionistas que han experimentado en su realidad, parte de esta experiencia social en su mundo laboral y profesional, es decir, identificar como esta perspectiva cultural de los individuos (símbolos, valores, etc.) no pueden dejarse fuera de su entorno organizacional; por ejemplo los comentarios más recurrentes fueron:

“ Culturalmente la mujer es la fuerte, la mujer es la que puede con todo, la mujer es la que se somete, la que tiene que tragarse todo y además, muchas veces tiene que salir a trabajar y a tener una vida profesional y universitaria....es lo que la cultura nos obliga”... “Me costo mucho trabajo equilibrar mi conciencia de madre y **pagar esa culpa**... de que como los niños abandonados por la mama que trabaja” (AE-1)²⁹

En este comentario la entrevistada resalta de sobremanera el papel de madre (que tiene gran ponderación en los valores aprendidos durante siglos) y que el relegar relativamente este papel, al verse en la necesidad de salir a trabajar e integrarse a una vida profesional, le genera de cierta manera un sentimiento de culpa, el cual tiene que equilibrar cuando esta en el ámbito organizacional.

²⁸ Traducción libre : 99.

²⁹ (Anexo: Entrevista 1)

“...se piensa que la mujer tiene que estar en su casa y tiene que hacer las labores del hogar, y que, no es su función trabajar en la vida pública, y en el mundo de la política o en el mundo laboral o en otros ámbitos”.(AE-2)

Este comentario de la Directora General es demasiado claro, pues reconoce las limitaciones que pone la cultura a las mujeres cuando quieren desempeñar tareas que no son las esperadas de su sexo y que son ideas que se inmiscuyen en la vida laboral.

“...mi padre felizmente quería que fuera secretaria ejecutiva, porque soy mujer, porque bueno ... te vas a casar, vas a tener que dedicarte a tu familia, para que haces una carrera larga,...” (AE-4)

Bajo esta misma perspectiva, otras de las experiencias que comparte una de las directoras, es como los valores adoptados por los padres se apegan a los esquemas culturales prestablecidos, esperando una actuación por parte de sus hijos apegadas a esos mimos esquemas, por ejemplo, el que las mujeres no se esfuerzan tanto por estudiar, pues finalmente lo que se espera de ellas es que se casen y tengan hijos, ideas que afectan directamente su desarrollo profesional.

“Yo he trabajado con hombres, el hombre es muy disperso, somos muy dispersos, tienes como que demasiadas cuestiones que aparentar, cuestiones que demostrar,... te interesa mucho algo que esta más allá del trabajo, osea mostrar que eres más capaz, más viril, más fuerte que los que están contigo, de los que te están rodeando,...”

Uno de los subdirectores, que expresa lo anterior, resalta el hecho de que los hombres tienden a querer ser el centro de atención en los entornos laborales, a través de demostrar su virilidad, y fortaleza sobre los demás, lo cual impacta su forma desarrollarse en su ámbito organizacional, al dispersarse en cuestiones que trascienden la verdadera importancia de su trabajo.

“...yo no me deslindo del pensamiento “machin”, digo, a mi si me preguntas, digo si, si soy “machin”, pues soy mexicano, ni modo que no sea “machin”... Ser “ machin” es de entrada que discriminas a la mujer, que la consideras menos que tu, que a una mujer que ves la consideras objeto sexual, objeto deseable, que tu eres el que tiene que mantener a tu esposa, a tu mujer, hay cosas que los hombres, específicamente para los hombres y hay cosas específicamente para las mujeres , que todo lo que tenga que ver con fuerza y manejo del mundo, pues es del hombre

y lo demás es de la mujer, ... que te la pasas en la cantina jugando, bebiendo cerveza o lo que sea y pensando que es un mundo aparte.”(AE-7)

Este mismo subdirector expresa a partir de su concepto de lo que es ser “ machin” una visión que torna a la mujer en franca representación, asumiendo al mismo tiempo el no deslindarse por completa de esta acepción y reconociendo este valor de masculinidad dentro de un espacio de socialización organizacional, lo que da pauta a establecer que no puede abandonar sus valores al entrar en la organización.

Uno de los puntos más importantes ante tales pruebas es determinar como punto número uno, en que grado tanto las mujeres como hombres que laboran en esta institución han percibido durante su experiencia de profesional, estas ideas de subordinación femenina en sus entornos laborales, mujeres profesionistas que se enfrentan con un esquema poco flexible para sus nuevas necesidades respecto a sus aspiraciones profesionales, si bien en cualquier entorno de socialización, se da una perspectiva de valoración masculina sobre la femenina, el entorno organizacional no puede escaparse de esta serie de valores o verse libre de influencia de ellos, ya que como un lugar donde también socializan individuos surgen una serie de símbolos y valores que identifican su carácter organizacional.

Esta idea nos hace recurrir nuevamente a lo planteado por Mills respecto a su debate acerca de la cultura organizacional, en el dilema de situar a los valores por dentro y fuera de la puerta de la organización, la prueba es que ante este discurso quizás un tanto trillado de los efectos del patriarcado y todo lo que conlleva, relacionados a los valores organizacionales, puedo resaltar bajo uno de los comentarios de un jefe de departamento del Instituto, tales efectos:

“...no se como sea todo el instituto, como haya sido en toda la historia del instituto, pero mi experiencia ha sido, no siento que haya habido una discriminación hacia alguien por ser mujer,...lo que si creo es que impera mucho la visión todavía masculina, si impera mucho toda la visión masculina, pero esa visión masculina esta segregada en el ámbito donde siempre ha imperado el “ machin”, en la cantina, en cuando te juntas con tres-cuatro hombres, en fin, como que hay sigue muy fuerte esa visión.(AE-7)

La anterior aseveración pone de relieve el hecho de que aun la cultura organizacional esta permeada por aspectos que van de la mano con valores y símbolos reproducidos en un entorno de valoración masculina, lo cual impacta de cierta forma la actuación de la estructura organizacional, a pesar de ser una institución que tiende a favorecer el trabajo de las profesionistas que laboran en ella, sin embargo esto será un punto crucial de discusión acerca de los mecanismos de actuación de tal estructura; por otro lado se presenta otra serie de comentarios que impactan a la organización bajo esta misma perspectiva, acerca de lo que se valora o no en el papel que juega la mujer, en el sentido de asumir un sentimiento de culpa y sacrificio por ser y dejar de ser madres a cambio de aspiraciones profesionales en la organización, principalmente cuando estas mujeres se enfrentan ante este rol (maternal) establecido, asumiéndolo de suma importancia ya que califican al esfuerzo por dedicarse a sus aspiraciones profesionales como un sacrificio, pero reconocen a la vez que esta culpa de relegar este papel en cierta medida, se va disipando poco a poco, y ello se reconoce cuando otra de las directoras decide ir contra ese rol social al decidir no ser madre, comentando lo siguiente:

“...con mis papás, ellos todavía tienen la congoja de que no me casé y no tuve hijos,... en su yo muy interno , les hubiera gustado ser abuelos, y les hubiera gustado verte casada desde hace años y que hagas todo lo que tu quieras paralelo profesionalmente pero, que no hubieras dejado de cumplir... con lo que debió haber sido tu desarrollo personal, no el profesional.”... “me acuerdo que me dijeron, hay y porqué, si no te vas a casar... ¿ no tienes ganas de tener un hijo?, que también contra el rol social ¡imagínate! , ellos mismos mejor me lo pidieron, y les tuve que decir no,...” (AE-5)³⁰

Una vez establecido lo anterior al destacar la importancia de la estructura patriarcal y su impacto en la cultura de las organizaciones, punto sobre el cuál quería llegar para abordar como punto número dos, relevante de esta investigación, es cómo a partir de esta adición del rol profesional de la mujeres se trastoca a la estructura organizacional del instituto, es decir, determinar si hay o no modificación en sus mecanismos de actuación, al presentarse una amplia inserción de profesionistas

³⁰ “...ya sea que una mujer elija no tener hijos o que alterne su trabajo profesional a tiempo completo con el cuidado infantil, siempre tendrá el peligro de que se le reproche o de tener que justificar su opción ante sus colegas, sus amigos y familia.”(Nicolson; 1997:141)

en su esquema de trabajo, es decir como esta estructura responde a tal hecho, ya que como lo comenta uno de los entrevistados:

“... estamos en una institución donde un alto número de, por lo menos hasta donde yo se, un alto número del personal es femenino y gran parte de directoras y subdirectoras pues han sido mujer siempre, siempre se ha manejado como esa constante de mujeres- hombres realmente, es muy fuerte el porcentaje de mujeres que han tenido cargos... si cada vez hay más mujeres superiores en el instituto, la directora general, y es la primera, con ese puesto, con ese cargo, aunque ha tenido muchos nombres ese cargo....”

Bajo este entendido es necesario problematizar los siguientes puntos con respecto a la estructura organizacional de INDESOL.

1. Cuando, como en este caso, el ápice de la estructura vertical esta conformado por mujeres profesionistas que fungen como directoras.
2. Cuando el **Glass Ceiling** deja de ser techo de cristal.
3. Cuando la estructura organizacional puede que este en un proceso de feminización³¹ (cuando aun hay ciertos esquemas mecanismos y normas que conflictuan en el desempeño de las profesionistas)
4. Cuando la estructura organizacional se enfoca a un ajuste de los roles que venían desempeñando hombres y mujeres.
5. Cuando el éxito o fracaso del desempeño profesional de hombres y mujeres, obliga a repensar esta estructura - cultura organizacional
6. Cuando al repensar estos aspectos, se obliga repensar al esquema patriarcal, en función de los mismos.

³¹ Cabe aclarar que a partir de que este trabajo se refiera a un proceso de feminización de la estructura, lo hace en el sentido estricto de resaltar la importancia de la incorporación de aspectos femeninos a la misma, mas no de un desplazamiento tácito de los factores masculinos que siempre han caracterizado el entorno organizacional, mas aun se enfatiza este proceso de feminización con el carácter novedoso de un ajuste que sufre la estructura ante el gran porcentaje de profesionistas en las filas organizacionales y en puestos directivos.

3.3 Estructura Organizacional: modificación o espejismos ante la inserción de mujeres profesionistas (INDESOL)

3.3.1 ¿Hay un modelo de referencia de las profesionistas, si el ápice vertical esta conformado por ellas ?

Como primer punto es necesario resaltar la importancia de que el ápice vertical del Instituto esta conformado en su mayoría por mujeres, ya que cuenta con una Directora General y con 3 Directoras Generales adjuntas de cinco direcciones. El punto esta en determinar como fue tomado en cuenta el desempeño profesional de estas mujeres por ellas mismas para ocupar la posición de responsabilidad en la que se encuentran. En este sentido aludo a una valoración con respecto a lo que se ha hablado acerca del desempeño profesional de mujeres en rangos altos dentro de la organización. Para ello hago una breve reseña de algunos comentarios de investigadoras al respecto, que en sus hallazgos llaman mi atención personal de lo que se desprende en mi propio estudio.

Una de ellas es Sheppard (1992) quien acotando algunos resultados sobre un estudio que realizo llevando a cabo entrevistas a 15 mujeres managers profesionistas en 10 organizaciones públicas y privadas de Canadá; entre uno de sus hallazgos más importantes de su estudio de caso que resulta relevante ante esta investigación fue que:

- ∨ El aislamiento es citado por muchas de las entrevistadas en una variedad de contextos. La carencia de apoyo por parte de los colegas masculinos, la necesidad de una red de mujeres managers y el miedo de ser identificadas con otras mujeres de un status mas bajo en la organización. El aislamiento significa que las mujeres managers tienen mas dificultad en aprender las reglas informales del funcionamiento de la organización (y posiblemente las formales también).

- ✓ Las mujeres citan ejemplos preocupadas por la diferencias de trato, en relación con oportunidades de viaje, promociones, transferencias, trabajo de tiempo extra, por lo que ellas son ignoradas como un candidato serio. Otros ejemplos citados por los entrevistados, sugirieron que mujeres profesionistas y managers en un ambiente de dominación masculina son vulnerables y son invalidadas para tener un status organizacional debido a su identidad sexual.

- ✓ Con respecto a el aislamiento, las entrevistadas incidieron en el hecho de tener una gran necesidad de saber acerca de las experiencias de otras mujeres, en su misma situación. La carencia de un marco de referencia contribuye en un penetrante sentido de ansiedad y preocupación sobre posibles desarrollos futuros con consecuencias desconocidas, como en la movilidad en sus carreras, efectos en el trabajo, demandas por parte de la familia etc.

- ✓ Las mujeres están preocupadas por formar redes de trabajo con otras mujeres, o estableciendo relaciones positivas con sus colegas masculinos. Aprender como dirigen los hombres, como piensan y se comportan, fue visto como una estrategia política (esto ayudaría a superar los sentimientos de marginación e incertidumbre por parte de las mujeres). La carencia de un grupo de referencia establecido y accesible crea un vacío de experiencia de estas mujeres, que expresan una fuerte necesidad de compartir su situación y reacción con otras mujeres.

Por ejemplo Paula Nicolson (1997) en su reflexión en el libro: "Poder, Género y Organizaciones" coincide con Sheppard al respecto del aislamiento de aquellas mujeres que llegan a un status alto en la organización, ya que menciona que al haber pocos modelos de referencia dentro del rol profesional de la mujer, que le puedan servir de inspiración tanto en la esfera del trabajo, así como en otros aspectos de su vida, representa un efecto un tanto negativo, pues a pesar de que estas logran romper el techo de cristal, es decir, que logran ocupar puestos de responsabilidad y prestigio, se siente más aisladas respecto a otras mujeres en el grado de llegar a ser más valiosas.

El punto de resaltar la importancia de lo anterior es que puedo afirmar que en el Instituto, pasa totalmente lo contrario, es decir, el resto de las directoras alude al hecho de tener una Directora General Mujer, como un punto de apoyo en su desempeño profesional, es decir, bajo este hecho, sienten un plus de actuación dentro del Instituto al sentirse respaldadas por una mujer que esta al cargo del Instituto, lo que trato de decir, es que su referencia femenina esta ahí, y eso les da una gran confianza para poder desempeñarse sin ningún problema expreso relacionado con un rechazo masculino, por el contrario, aluden al hecho que la normativa del Instituto va de acuerdo con una perspectiva de género muy bien trabajado por parte de la Directora General ,y lo expresan de la siguiente forma:

“aquí en esta institución , tenemos la fortuna de tener una jefa mujer. Y además una jefa mujer con especialidad y estudios y mucha vocación de género. Ha sido una de las pioneras en la defensa de los derechos de la mujer. En defender la posición de las mujeres y de la equidad de género. Entonces eso para mi ha sido un gran apoyo, y me siento muy bien tratada en ese sentido.” (AE-1)

Esta directora expresa que siente un gran apoyo al tener una jefa mujer, pero no una jefa común y corriente, sino alguien preocupada, principalmente por lo derechos de la mujer, lo cual lo considera como una fortuna; y le da la tranquilidad de sentirse bien tratada en su ámbito laboral.

“aquí en el Instituto, aquí yo creo que esta muy entendido el rol, aquí yo creo que hay un buen ánimo, un buen ambiente; en otros lugares es donde yo siento esa rivalidad... yo aquí siento un ambiente muy profesional, creo que hay respeto,...eso te da una sensación muy agradable, donde te permite analizar, te permite ver como estas, hacia donde vas, te permite hablar cuando hay algún problema, te permite confrontarlo, te permite concretar puntos si los hay.” (AE- 4)

Por otro lado esta directora no hace una alusión directa a la directora general, sin embargo reconoce, que el ambiente de trabajo en el Instituto es sano pues hay respeto y profesionalismo, lo que le permite asumirse con una buena visión del lugar que ocupa en su entorno laboral, resaltando qué es en otros lados donde ella ha sentido rivalidad al respecto.

“la ventaja de que la titular del instituto es mujer, es una gente que viene trabajando mucho el defender los derechos de la mujer, se preocupa por coordinar la

perspectiva de género en la Secretaría de Desarrollo Social, ... aquí en la institución tiene que ver mucho la preocupación de la titular, porque las mujeres tengan los mismos derechos y obligaciones que los hombres ... y yo creo que particularmente, si se apoya mucho el trabajo de nosotras las mujeres (AE-5)"

Este comentario, se parece mucho al primero, pues resalta los mismos aspectos al recocer el apoyo que se da dentro del Instituto sobre el trabajo de las mujeres, ya que asume como ventaja el tener una jefa mujer con las características que describe acerca de ella.

Al respecto se puede destacar el hecho de que estas mujeres en puestos de prestigio, no tienen que aprender reglas informales a partir de un esquema masculinizado preestablecido, porque son ellas mismas las que imponen este esquema de actuación latente entre ellas mismas, es decir, no tienen la preocupación de seguir esquemas-reglas tanto formales e informales de conducta, porque ellas conciente e inconscientemente las han ido proponiendo y así las han desarrollado en su trabajo, no se sienten aisladas, porque el marco de experiencia de otras mujeres de su mismo nivel, se comparten en un espacio laboral, al menos en este sentido, se desplaza la idea de tener que aprender digamos esquemas de actuación de una organización donde los valores asociados con la masculinidad son prevalecientes en los procesos organizacionales; ello nos enfrenta a una pregunta delicada pero necesaria de discutir: *¿Si en esta organización debido a su carácter de conformación en los círculos de representación por mujeres profesionistas no son los valores masculinos los favoritos en sus procesos organizacionales, entonces se alude a que son los femeninos los que implican o moldean estos procesos organizacionales de actuación?*

Esta pregunta no debe quedar en el tintero, pero debe haber una aproximación de lo que esta sucediendo en las organizaciones al respecto, sin embargo, a los alcances de este estudio de caso se tratara de llegar aun acercamiento de lo que sucede cuando son las profesionistas las que están en los círculos de representación en las organizaciones, a partir de la explicación subsecuente.

3.3.2 El “Glass Ceiling” deja de ser Techo de Cristal.

Si bien, lo que se ha venido problematizando es que muchas mujeres profesionales se enfrentan a obstáculos aludidos a su identidad de género³² principalmente para ocupar puestos de responsabilidad, como un problema organizacional para muchas de ellas, quienes tienen aspiraciones de ascender, se ha convertido en una situación delicada; pero ante lo anterior, respecto a los puestos de responsabilidad de estas mujeres en nuestro estudio de caso, nos plantean nuevos cuestionamientos al respecto, por ejemplo ¿este techo de cristal se diluye al conformarse posiciones de poder en manos de mujeres profesionistas?, que es lo que sucede ante tal situación que nos presenta este estudio de caso.

Si bien el punto es destacar las dos caras de la moneda, es decir, ver bajo que argumentos se da este techo de cristal, cuando son los varones en posiciones de poder, los que no facilitan la inserción de mujeres profesionistas, o bien, no emplear tácitamente el hecho de que son los varones en sí, sino los esquemas organizacionales, influenciados bajo valores asociados con la masculinidad, desarrollados en un esquema de actuación bajo el cual las esferas de poder siempre han sido manejadas por varones; y por el otro lado la posición que se torna cuando quien toma las decisiones en esta esfera de poder es una mujer, en este caso la Directora General que si bien no lo expresa bajo este entendido, si lo demuestra en el sentido de reducir los efectos de este techo cristal.

Muchos han sido los comentarios respecto a las demandas que requiere el ocupar puestos de responsabilidad dentro de las organizaciones, recayendo en una gran entrega y en una gran disponibilidad de tiempo principalmente; debido a que la mujer profesional se tuvo que enfrentar ante su desarrollo profesional con los roles que había venido cumpliendo como prioritarios dentro del esquema cultural del patriarcado, entre ellos ser madre³³ y dedicarse a la esfera privada como una de sus funciones esenciales en la sociedad, muy probablemente ello ha representado

³² Prácticas organizacionales por ejemplo, reclutamiento(Barron y Norris, 1976), inducción (Dubeck, 1979) y promoción (Broverman et al. 1972) muy seguidos conforman una extensión de valores prejuiciados acerca del sexo.

³³ Las nociones de sexualidad y domesticidad influyen la habilidad de las mujeres para entrar y prosperar dentro de las organizaciones (Mill, 1992)

un pretexto organizacional para limitarles su acceso a tales espacios de poder que demandan una gran responsabilidad y por ende tiempo, quizá por argumentos de valoración del conocimiento masculino sobre el femenino dado por esta misma perspectiva cultural, en si argumentos que se han inmiscuido en la identidad y características asumidas en cada uno de los géneros, pero que se suman en la obstaculización y ascenso femenino en los entornos organizacionales³⁴ .

Toda una serie de argumentos se han establecido en estos entornos organizacionales, sin embargo, este proceso si prevalece aun, al parecer se ha ido obligando a modificarse ante la inserción de profesionistas en el mundo laboral, y una prueba tácita es nuestro estudio de caso. Lo que resalta a este hecho es como estas profesionistas enfrentaron, si es que lo hicieron alguna vez este característica del techo de cristal, no necesariamente dentro de esta institución, sino contemplarla en alguna otra etapa de su vida laboral, e identificar como aun puede prevalecer ciertas características que repercuten tanto en su movilidad profesional, como en el desempeño paralelo de su vida profesional-personal.

Ante este contexto uno de los comentarios más importantes al respecto fue el realizado por la Directora General:

“En mi equipo de trabajo, yo, sobre todo incluyo mujeres, pero porque las mujeres socialmente, políticamente, se les obstaculiza más para llegar a puestos de dirección. Y entonces si creo que nosotros debemos abrir los espacios, para que ellas puedan llegar, pero no porque son mejores o peores que los hombres. ... Porque normalmente son las mujeres las que tiene las peores condiciones laborales, o se les limita más la posibilidad de poder tener cargos de representación.(AE-2)

Este comentario nos da muchas herramientas para problematizar respecto al Techo de Cristal, si bien ella denota que están presentes obstáculos para el ascenso de mujeres profesionistas, ella aboga por el hecho de que suceda lo contrario, al decir que incluye en su equipo de trabajo principalmente a mujeres por este hecho, además de los comentarios de sus colaboradoras, cuando expresan que dentro del

³⁴ Este sistema de valores ha jugado una parte clave al restringir la entrada de la mujer dentro de la fuerza laboral (Wolpe, 1978), de filtrarse principalmente en un estrecho rango de ocupaciones (Barron, Norris, 1976) que tienden a reproducir el rol domestico en sus (enfermeras, limpiadoras, meseras), adhiriendo a ello una baja paga y un bajo estatus de autoridad, del trabajo hecho por ellas.(Mills, 1992)

instituto esta muy entendido el rol, que aquí se siente un gran apoyo en el sentido que se motiva mucho el trabajo de ellas .

Ello demuestra que este techo de cristal se disipa en el sentido de promover los mecanismos organizacionales (incluir mujeres en su equipo de trabajo) al estar una profesionista al mando del Instituto consciente de la situación para motivar el trabajo de profesionistas, sobre todo de las que trabajan a su lado, y no sucede lo mismo porque no es favoritismo como se ha citado al respecto cuando hombres favorecen a otros compañeros a ocupar puestos por sus semejanzas de género quizá, dado que ella resalta el hecho de no considerar a las mujeres peores o mejores que los hombres.

Ante lo anterior es necesario identificar la constante tanto de las mujeres y hombres entrevistados, respecto al hecho que los llevo a ocupar su puesto actual, esta constante es un tanto caprichosa en el sentido que cada uno de los entrevistados de sobremanera remarcan el hecho de que su desempeño profesional (años de experiencia en determinada área, trabajos realizado con anterioridad) ha sido medular, para ocupar sus posiciones actuales. Lo que intentaron decir, principalmente fue que su desempeño profesional, en función de su capacidad personal, fue lo que les llevo al éxito en sus carreras argumentándolo de la siguiente forma:

“no distingo a través del sexo o por el sexo, la diferencia de la capacidad del funcionario público... Y en este cargo, yo solicite, directamente a la Secretaria³⁵ que me diera la oportunidad de tomar esta Dirección General Adjunta , por mi desempeño profesional, por el trabajo que habíamos venido desarrollando (AE-1)

Esta directora considera que la capacidad que tenga una persona, independientemente de su sexo es lo más importante, conjugado a la vez con el desempeño profesional y la experiencia, son la herramientas que puede utilizar una persona a ocupar un cargo; a pesar de haber tenido una buena recomendación, la entrevistada alude a tales características para merecer su puesto actual.

³⁵ Se refiere a Josefina Vazquez Mota que es Secretaria de Desarrollo Social de SEDESOL

“Yo tengo 15 años de experiencia trabajando temas de género,...Y pienso que se debe a la experiencia que tengo en el tema que estoy trabajando, pero también en el trabajo que he hecho con mujeres, de carne y hueso acerca de estos temas” (AE-3)

“... tengo 8 años como subdirector , pero como subdirector han sido muchos mis encargos,...desde capacitación externa, capacitación interna... y casi todas esas características de aquí de la dirección, el único que las tenía era yo, como esa experiencia en capacitación, ...” (AE-7)

Ambos comentarios son similares ya que tanto la directora y el subdirector, respectivamente, dan un peso muy importante a su trayectoria respecto a los años de experiencia que tienen en sus áreas, factor que de acuerdo a ellos, los califica como los mejores candidatos a ocupar su puesto actual.

...” la capacidad y el talento no tienen edad, ni sexo”. Es mi frase favorita. (AE-5)

Esta frase de una de las directoras es muy claro, y al describirla como su frase favorita, deja ver el hecho de que las capacidad y el talento no están en definitiva, en función del sexo, y por ende que su capacidad principalmente la han llevado a la posición donde esta actualmente en el Instituto.

La constante de que el desempeño profesional conscientemente alude a sus capacidades como personas independientemente de su género fue considerado como un hecho trascendente en la experiencia de su desarrollo profesional, remarcando que el desempeño en el trabajo, si se es o no eficiente, responsable, leal no depende de una cuestión de género, sino de las características individuales de las personas sin tomar en cuenta su identidad sexual (sean hombres o mujeres), pero a pesar de ello, muchos de ellos al repensar tal cuestión aluden a lo siguiente:

“... si hay una ligera tendencia en los años que llevo trabajando y mandando sobre gente, a que las mujeres sean más responsables y más dedicadas.” (AE-1)

“Solamente te puedo decir que las mujeres como que somos más responsables, en las tareas que nos tocan. En lo que me ha tocado trabajar si veo, como que la mujer es más dedicada, osea aplicada.” (AE-4)

“Tiene ciertas ventajas ser mujer, te voy a decir porque, la historia lo ha demostrado, que las mujeres son un poquito más responsables, mas puntuales, mas dedicadas a las tareas encomendadas...” (AE-6)

Los tres comentarios anteriores de dos directoras y un jefe de departamento respectivamente, coinciden en dos palabras que tienen que ver con el desempeño femenino dentro de un entorno organizacional: las mujeres tienden a ser responsables y dedicadas, juicio que emiten respecto a lo que han sentido en su experiencia laboral, resaltando como lo hizo el jefe de departamento como una ventaja de la que gozan estas.

“...lo que tu llamas una mayor eficiencia la he tenido más de las mujeres que de los hombres, osea he sentido un mejor trabajo, un mayor compromiso, incluso eso que llamamos como que rollo, como que muy femenino que se considera así como por cuestiones de cultura, ...la meticulosidad, como que la atención al detalle que los hombres por lo mismo no lo tenemos, osea esa atención a los detalles... en fin”. (AE-7)

Este comentario resulta ser más directo, pues uno de los subdirectores incide en que si ha detectado esta tendencia de que hay un mayor compromiso en el desempeño profesional de una mujer, cuando describe su relación de trabajo con ellas, pero hace referencia a características más puntuales como que su meticulosidad, y su atención al detalle lo que identifica como algo muy femenino.

El juicio que puedo ejercer respecto a las connotaciones que tienen estos entrevistados en relación con algunas características inmiscuidas con el desempeño profesional de las mujeres, es que aun tienden de una manera no tan explicita a referirse finalmente a determinadas construcciones que tienen que ver con sus características de género. Por el contrario me atrevo a decir, al menos en este estudio de caso, es que la mujer se ha visto en la tarea de demostrar que puede realizar las mismas tareas que sus congéneres con resultados igual de satisfactorios en el trabajo, en este sentido su lucha y competencia con el varón y así mismo con otras mujeres profesionistas, le ha venido a dar como una obligación personal el demostrar ese plus de su en su desempeño laboral, con el fin de probar profesionalmente que ella puede llevar a cabo todas y cada una de las tareas que le exija su entorno organizacional; por ejemplo una de las directoras comenta:

“Precisamente en esa lucha contra los varones, la mujer tiene menos estabilidad en el cargo... A las mujeres nos tenían como adorno y no como compañeras de trabajo o con la posibilidad de ser jefas”. (AE-1)

Bajo este entendido quizá se deje sentir esa tendencia al ser más responsable, dedicada, comprometida, como bien lo expresaron estos entrevistados, quizá para sus congéneres ello se ha llegado a confundir como un rasgo característico de su género llamándole, como lo hace uno de los entrevistados **“un rollo como que muy femenino”**, sin embargo personalmente lo puedo considerar como un intento de demostrar capacidad en su desempeño profesional, recurriendo a todos los recursos que destaquen el plus de su desempeño profesional.

Si bien, con respecto a todo lo comentado, se puede aludir que en esta institución se ha difuminado la tendencia de la aparición del techo de cristal, apoyando el trabajo femenino y motivándolo, porque así es expresado, no solo por la Directora General, sino por aquellos que laboran con ella, y queda entendido que el desempeño profesional dentro del Instituto se funde bajo los valores de la capacidad y el desarrollo profesional individual, además de que estas mujeres están creando un red de apoyo mutuo, al eliminar los obstáculos de ascenso al reconocer la inserción de mujeres en su equipo de trabajo y la recomendación de unas con otras basado en su capacidad profesional, lo que al menos en este caso elimina esta marginación y aislamiento de la que habla Sheppard y Nicolson; sin embargo ello no resulta suficiente para afirmar que esta estructura organizacional esta libre de los roles estereotipados en sus procesos de actuación, y ello se demuestra al caracterizar el desempeño femenino con algunas características estereotipadas del género; por lo cual, por el momento me gustaría dejar como reflexión que el desempeño profesional aun no es única herramienta que puede llevar a las profesionistas a la cumbre del ápice vertical de la organización, debido al difícil, pero no imposible cambio de los valores culturales, respaldándome en el comentario siguiente:

“... Por su puesto, en la medida , que las mujeres nos preparemos podemos ir ocupando cargos . Yo se que no depende solo de que las mujeres estén más preparadas , porque todavía hay una parte cultural que esta presente en quien toma

las decisiones o en quienes toman las decisiones, entonces, estar preparada no significa, necesariamente que vas a ocupar un cargo. Pero pienso que mientras más mujeres haya preparadas, mayores posibilidades habrá de poder hacer eso.
“(AE-3)

3.3.3 La estructura organizacional en un proceso de feminización.

Si bien es muy importante la idea que aporta Nicolson (1997) acerca de que los roles estereotipados contribuyen a crear las estructuras organizativas, esta idea la tomaremos como punto de arranque para identificar como es que esta estructura organizativa de Indesol ha llevado a cabo sus mecanismos de actuación ante la inserción de mujeres profesionistas, ya no solo de niveles directivos, sino en todos los niveles de responsabilidad del Instituto. En primer lugar propongo dar una visión general sobre lo que versan las experiencias en la vida profesional de algunas de las entrevistadas, que hablan de la poca flexibilidad o rigidez ante tales estructuras y su relación con esto de los roles estereotipados, y seguido a ello, demostrar como la estructura organizacional en Indesol aun demuestra esta falta de flexibilidad, a pesar que la tendencia del techo de cristal se ha ido difuminando, y a pesar de tener como apoyo o referencia a una mujer como Directora General, así como otros factores que delatan como cierta visión de los procesos organizativos tienden a tener una visión masculinizada. Por ello problematizare acerca de un proceso de feminización en la estructura organizacional, y no de un total cambio de esta ante las necesidades tácitas de las profesionistas (reiterando que no hay un desplazamiento de los masculino en la organización, por el contrario esta se convierte en un espacio compartido por ambos sexos).

De acuerdo a estas experiencias de las que nos comenta una de las entrevistadas y de suma importancia, que forma parte de la evidencia de la rigidez de la estructuras organizacionales ante la inserción de mujeres profesionales en determinados cargos (dado en un entorno político)es la siguiente:

“...en aquella época yo participaba en la “juvenil del PRI” yo aspiraba a ser dirigente de los jóvenes del sector popular del PRI y aunque podía ser yo muy capaz, muy chameadora, era muy buena oradora en aquella época al igual que muchos de mis compañeros candidatos y demás, perdí la elección y los muchachos me lo dijeron, era una elección donde tenían que elegir todos los dirigentes de todos los estados ,... les podía caer muy bien, podrían reconocer que era muy inteligente y todo el

rollo, pero literalmente me decían ¡ Laura³⁶ pero eres vieja ! ... como me voy a tener de líder nacional a una vieja .. (AE-5)

Esta es una evidencia de suma importancia para demostrar la rigidez de la estructura organizacional digámoslo de un entorno político, donde los estereotipos de quien debe tener el mando, (en este caso el mando masculino resulta ser más representativo que el femenino) son reafirmados a través de esta situación de la que nos habla esta entrevistada, es una estructura rígida, donde la cabida a esta mujer con todo y sus capacidades es nula al calificarla con una identidad de género, donde los estereotipos, dan prueba, de que para muchas organizaciones son un punto clave para construir esta estructura organizacional, es decir limitar quien puede o no ocupar un cargo que conlleve responsabilidad, representación, al calificarla no como una profesionista, con determinadas cualidades, sino al calificarla antes que eso como mujer, o con sus propias palabras como “vieja”. Esto nos lleva de vuelta a las características sociales esperadas de cada rol, en que principalmente la mujer se ve ajena de la vida pública en la cuál solo el varón es participe y líder.

Y la dificultad de modificar estos mecanismos a seguir de la estructura son tan difíciles de moldear de acuerdo a las aspiraciones de profesionistas, que hasta pueden parecer imposible, ya que la estructura es un entramado tan rígido debido a la fidelidad a su estilo y creación de aquellos valores y símbolos que la fueron constituyendo y reforzando, una estructura organizacional que debido al entorno en el que se formo tiende a masculinizarse; de acuerdo a esta experiencia, la entrevistada nos habla de esta rigidez, aunque no bajo este entendido, expresando lo siguiente:

“...cuando me dedicaba a la política, si trate de hacer todo lo posible modificamos estatutos, modificamos mecanismos, ... sin embargo a la fecha no he visto ninguna mujer dirigente... cosa que también me preocupa porque quiere decir que se siguieron repitiendo los mismos esquemas, lamentablemente;...”(AE-5)

Esto es un indicio que la normativa de la estructura organizacional al menos del caso que se comenta tiene que cambiar para estimular la inserción de las

³⁶ Nombre inventado

profesionistas que están en derecho y con la calidad de competir por algún cargo, sin embargo como lo señala la entrevistada, la situación no ha cambiado, lo cuál resulta preocupante y obliga a repensar a la estructura organizacional en función de las profesionistas; otra de las experiencias, yo creo una de las más usuales que se han venido dando en las prácticas organizacionales es el asunto del acoso sexual, sufrido por una de las entrevistadas (no dentro del Instituto):

“...yo he llegado a cargos de mucha mayor responsabilidad, luchando profesionalmente, compitiendo con otros varones y mujeres, y sostenerse en el cargo siempre fue mucho más difícil para mí, y además con acoso sexual, ¡ claro!, de jefes o compañeros. Yo lo sufrí, lo he sufrido siempre” (AE-1)

Estas situaciones, por las que han pasado estas entrevistadas dan razón de que los mecanismos de la estructura organizacional (como su normativa han hecho más difícil el desempeño de su rol profesional dentro de la organización, además que dan pie a pensar acerca de la frustración que pudieron sentir, en tales situaciones de marginación, sin embargo la situación se torna en función de otros aspectos que tienen que ver con el desarrollo profesional femenino, y que se dan dentro de nuestro estudio de caso, por ejemplo una directora y un subdirector comentan respectivamente:

“... te voy a decir algo qué me molesta mucho, y que si lo he visto como discriminación, el asunto de que si veo que mucha gente todavía le molesta que alguna funcionaria se embarace, todavía lo ven así como que, hijole, y aparte va faltar sus tres meses...” (AE-5)

“...yo si se que ha habido, pues en otras direcciones, ... que por ejemplo a alguien le pudieron haber dicho “ por haberte embarazado, pues adiós”, así de que “ bueno es que necesito mi permiso” no... cuando termine tu parto y todo, pues ya regresas y aquí te contratamos de nuevo, como ese tipo de nexos, pero no ha sido en esta dirección. Y finalmente quien donde mas conozco de esta situación pues es aquí.” (AE-7)

Estos dos comentarios respecto al embarazo, inciden en el sentido de que representa un problema, para la directora es una clara discriminación cuando a sus

compañeras se les hecha en cara el tiempo que faltaran y para el subdirector, si lo ve como una situación de falta de ética laboral (aunque no lo exprese tácitamente), respecto a su despido y recontractación.

Respecto a lo anterior, la estructura organizacional no ha tenido los mecanismos para tratar este asunto, sobre el cual se necesita normar o aplicar lo establecido por la ley, actitud que ve mermado el desempeño profesional de mujeres que se enfrentan ante esta situación, a pesar de que como lo han comentado los entrevistados es una institución con una perspectiva de género muy bien trabajada, aun recae en ciertos esquemas de molestia ante los otros roles que juegan las profesionistas en su papel de madre, que no tiene porque afectar su rol profesional.

Quizás estas no sean pruebas contundentes para emitir una crítica de los mecanismos que lleva a cabo la estructura organizacional del instituto, pero acotando al respecto del proceso de dilución del techo de cristal, si puedo asumir bajo estos términos que la estructura de este instituto se torna en un proceso de feminización, por que aun le falta tomar en cuenta este tipo de aspectos que se vuelven cruciales en el desempeño profesional femenino. Sin embargo la situación que se esta dando es que estas profesionistas se están adaptando a las limitaciones que les da esta estructura organizacional al tomar las ventajas (si puede decirse de esta forma) su despido y recontractación, al tomar su lapso de embarazo y lo que este conlleva.

Por otro lado, a pesar de lo comentado anteriormente no signifique que la estructura organizacional permanezca rígida, ya que se esta gestionando para que se faciliten los mecanismos en la institución pensando en los padres que tienen hijos, y que por sus responsabilidades laborales y su propio desarrollo profesional, no pueden estar todo el día con ellos, estos mecanismos se tratan de encaminar para crear áreas de recreación infantil para que los empleados que laboran en el instituto pueden dejar a sus hijos mientras ellos trabajan; de ello nos habla una de las directoras:

“Nosotros estamos pidiendo que haya una guardería , pero no sólo para las mamás, también para los papas el espacio aquí, por ejemplo saliendo de la escuela, la hora de las tareas, el espacio de tenerlos aquí, podría ser una buena alternativa para hombres y mujeres que tienen hijos pequeños, y que no quieren dejarlos en manos de gente extraña, y en la escuela encerrados todo el día. Y aquí podríamos tener, si no una guardería, sí, una asistencia en la tarde para tareas, recreación de los niños , para que los papas estén laborando y tengan la tranquilidad de que sus hijos están bien atendidos.”(AE-1)

Esta percepción de lo que el esquema organizacional debe brindar a través de ciertos ajustes en la estructura, y es una ventaja porque, es un gran paso que las organizaciones se plantean estas problemáticas de lo que sus empleados están demandando para tener un desempeño satisfactorio, y eso es de gran ayuda sobre todo para las profesionistas, que encajan en una responsabilidad de madre sustancial en su vida. Tales ajustes hablan de una organización que tiende a los principios de flexible o al menos que se aleja de los esquema rígidos de actuación; sin embargo hay otras problemáticas que atañen a la estructura y la seducen a los esquemas de actuación convencionales (de exclusión).

Otro de los aspectos coyunturales de este contexto es que aun en los niveles mas bajos del instituto se da la situación de aislar a las profesionistas capaces marginando su opinión y aportaciones, situación que se da por parte de su Director, mostrando preferencias, en este caso, por una subdirectora que no tiene nada que aportar y que además esta de acuerdo en todo con el (ello es una relación informal llámesele de amistad, favoritismo) pero que de igual manera merma el desarrollo profesional de aquella subdirectora que si tiene algo que aportar y se ve marginada ante tal situación (situación de la que se habla fuera de entrevista) pero que agrandes rasgos comenta un jefe de departamento:

“... de la Dirección de Capacitación a Servidores Públicos, el director es un hombre, y todas las demás son mujeres, pero tiene preferencias por algunas de las mujeres,... hay por ejemplo, se respeta mucho solamente a una subdirectora,...que es la cara bonita,... de repente, hace labores secretariales, y no por decir que sean denigrantes las secretariales, sino de repente asume funciones que no son propias de este cargo,... si tú te llevas bien con esa subdirectora que es cara bonita, ojo claro, es guerita etc.,y le cae bien al director general adjunto, estas obligado a quedar bien con ella, aunque por ejemplo la otra subdirectora que no es de cara bonita,... pero es la que mejor trabaja y es la que realmente es la que trabaja,... yo si he observado discriminación porque de repente no se respeta mucho la opinión ... que no esta tan de acuerdo con el director y que lo critica y que propone, y las

propuestas son buenas, ... entonces de repente ahí, están así como estancados, si cuentan pero no mucho... (AE-6)

Estos son problemas latentes que aun hablan de una visión masculina de relegar la opinión de aquellas profesionistas que tienen algo que aportar, favoreciendo aquellos, que le dan la razón, inmiscuyendo aquí relaciones informales en que el rol sexual interviene de sobremanera, al favorecer a la mujer atractiva, asignándole tareas que impliquen el menor desgaste, mientras que la otra considerada no atractiva y que además aporta y critica la forma de dirigir del director es aislada y relegada; ello representa un gran problema, sobretodo, en una estructura donde se asumiría que son pocos los esfuerzos para hacer el sentido de pertenencia de las profesionistas a la organización, y además de que es riesgoso con este tipo de problemas latentes el aseverar como dijo una de las directoras, que el rol esta muy bien entendido.

Otro de los problemas que se pueden resaltar es que tal vez esta forma de aislar a las profesionistas por parte de sus jefes, pueda incidir en forma inversa cuando son las profesionistas en cargos de responsabilidad las que aíslan a sus compañeros hombres, ello resulta curioso, pero crucial al determinar esta estructura en proceso de feminización, que tal vez recaiga en los mecanismos de exclusión masculina hacia las profesionistas, pero en un sentido inverso, lo anterior se puede constatar en el siguiente comentario de un jefe de departamento:

“..hay cargos que hay mujeres que no se merecen ese cargo,... el ejemplo de la Dirección de Promoción y Profesionalización e Información, la coordinación a cargo de la base de datos, la chica por ejemplo tiene una licenciatura en Administración, nada que ver con las cuestiones informáticas, ... ahí si pudiera yo argumentar, que ahí hay ciertos sesgos de amistad con la Directora por ejemplo, y no así con los demás, los demás llegamos de diferentes lados, todos los demás somos hombres precisamente.”(AE-6)

Su afirmación acerca de que “hay mujeres que no se merecen un cargo” es muy directa, pues alude, a que debido a ciertas relaciones de amistad de una directora con otra empleada, es que se le ofrece a esta última un puesto que no va con su perfil profesional, es decir, que esta situación es incomoda para él, cuando se deja ver claramente la diferencia de trato que tiene con esta empleada y con el resto del

equipo de trabajo, que son hombres. Por otro lado asegura que sus aportaciones acerca del trabajo que realizan, frecuentemente no se les da la valoración necesaria por parte de su jefa expresándolo de la siguiente forma:

“... de repente no admite comentarios,... ser asesor de la directora en este caso ... yo estoy obligado a decirle los errores que comete, sin embargo, no todos los comentarios que yo doy son tomados como válidos, correcciones que de repente pareciera que todo lo que dice ella esta bien dicho ...(AE-6)

Estos comentarios, dejan mucho que desear y nos invitan a pensar como es que estos mecanismos de inclusión de las mujeres por las mismas mujeres, bajo la idea de motivación y apoyo en desarrollo profesional, pueda recaer en los mismos mecanismos que las excluyeron en las esferas de responsabilidad de la organización, aludiendo no solo su cometido de eliminar este techo de cristal (apoyando el trabajo de otras profesionistas), sino recayendo en un favoritismo recalcitrante dado por relaciones informales (“amistad” debidas a una identificación de género o una familiaridad con su propio género, dentro de las organizaciones), idea contra la cual tuvieron que gestionar para acceder a los niveles deseados dentro de la organización, quizá es en este sentido que están repitiendo esos esquemas de sobrevaloración masculina en forma inversa, no de una manera explicita y conciente. Sin embargo es otra de las cuestiones sobre las que queda mucho que reflexionar y estudiar en los diversos entornos organizacionales, donde pueda suceder lo mismo.

Este proceso de feminización, como le llamo, muestra que se dan sólo sobre algunas de las bases estructurales de esta organización que están reflejando cambios o ajustes, mientras que otras permanecen constantes en su manera de operar (por ejemplo respecto a las profesionistas que se embarazan, o a los esquemas digámosle de exclusión), ya que afectan el desarrollo de las profesionistas principalmente; si bien todo proceso toma tiempo para tomar una forma definida, se debe tomar en cuenta que podemos hacer paralelo este proceso de feminización de la estructura organizacional a partir del año 2000 en que como lo describe uno de los entrevistados, es el momento cuando la mujer toma un papel muy importante sobre todo el instituto, momento en el cuál podemos calificar que este proceso de feminización inicia al tener un gran porcentaje de profesionistas

mujeres en esferas de poder, lo que incide directamente en los procesos organizativos del Instituto.

Estos cambios y ajustes son reflejados principalmente en los procesos de socialización dados dentro de la organización, donde las profesionistas ocupan un gran porcentaje de los puestos de responsabilidad, estableciendo las pautas de comportamiento o los esquemas informales de lo que se espera de sus compañeros: un ambiente laboral de respeto del trabajo que desempeñan dentro del Instituto; en este sentido, se ha dado un paso mortal entre lo que esta antes y después del techo de cristal, ya que este hecho de traspasarlo repercute de sobremanera en la forma que ha venido operando la estructura organizacional, no específicamente de INDESOL, sino quizá podría a atreverme a decir, que de cualquier otra organización en que las esferas de poder sean asumidas por mujeres profesionistas. Sin embargo este impacto hacia la estructura organizacional, que por llamarlo de alguna forma ha sido este “ proceso de feminización”, puede llegar más allá cuando a partir de este ajuste organizacional son los roles de hombres y mujeres profesionistas los que tienden a ajustarse a la par de la estructura, lo que nos remite a nuestro siguiente apartado.

3.3.4 Ajuste de la estructura organizacional – Ajuste de roles de hombres y mujeres profesionistas.

Es imposible pensar que a una acción no haya una reacción, es decir que un cambio, pensándolo en todos los sentidos (político, social, económico, hasta biológico) siempre va acompañado de factores que surten efecto en los elementos más vulnerables o propensos a ser transformados. Lo que quiero decir es que todas las acciones tienen consecuencias positivas o negativas, y de la única cosa de la que se puede estar seguro es de la existencia de un constante cambio, aplicándolo a lo que eres, haces o tienes.

Pero que tiene que ver esto con nuestro asunto a tratar, pues bien, bajo el entendido que he venido problematizando acerca del proceso de feminización en la estructura organizacional, es necesario destacar que éste provoca efectos en los elementos más propensos a sufrir cambios, es decir que el ajuste de este proceso se da paralelo a un ajuste de roles de los individuos que conforman la organización. Los elementos que anteriormente destaque como vulnerables, se refieren precisamente a estos individuos, pues son los elementos más inestables ya que poseen valores y sentimientos, aspectos que le dan forma e identidad a su entorno organizacional.

Una vez dejado en claro lo anterior puedo decir que este proceso de incorporación de lo femenino como ajuste de la estructura, cuando hay un gran porcentaje de personal femenino o bien cuando son ubicadas las profesionistas en el ápice vertical de la organización, no se modifica por si solo, sino a la par de los individuos que participan y son parte activa de ésta, incidiendo en que su rol profesional afecta la forma de operar sus otros roles de vida, ajustándolo a esas nuevas necesidades que demanda este rol; e incidiendo en reconstruir u modificar constantemente esta estructura organizacional y por ende a construir un entorno social diferente.

Nuestro estudio de caso nos da indicio de lo anterior al destacar como este rol profesional que juega la mujer en un ámbito organizacional, modifica la función de los roles que han venido desarrollando sus congéneres, lo que implica repensar principalmente la estructura en función de ello. Por ejemplo uno de los comentarios al respecto fue:

... yo tengo un padre muy responsable que va a dejar a sus hijos en la mañana y a él le exigen que llegara y firmara, a las mujeres les conceden llegar 15 minutos más tarde porque se supone que están atendiendo a los niños. ¿Pero porque a los hombres no ? ... Y solicité que se le autorizará llegar más tarde porque él es un padre responsable y es el espacio que tienen.(AE-1)

De acuerdo a este comentario es necesario establecer dos aspectos de suma importancia, el primero es que el rol profesional de la mujer ha provocado un traslape de roles entre hombre y mujer, en este caso, el hacerse cargo de los hijos

era responsabilidad principalmente de la mujer, pero el ejercer su rol profesional, causa un efecto en el papel que venía desempeñando el hombre, pues ya no solo se dedica a ser el proveedor y dedicarse a la esfera de la vida pública, sino que es necesario que se involucre, con otras esferas de vida como la familia que hasta hace muy poco habían sido ajenas a él; esto desde una perspectiva un tanto sociológica, pero que tiene una relación directa con la función del rol profesional de la mujer en la organización.

Como segundo punto, es que claramente este ajuste de la estructura organizacional en proceso de feminización esta siendo contemplando solo desde una perspectiva que son las necesidades que surgen de una mujer profesional, en este ejemplo a ella se le da la laxitud o tolerancia de tomarse 15 minutos antes de llegar al trabajo para dedicárselos a los hijos (para llevarlos a la escuela y quizá otras actividades, por que quiérase o no, se asume que es ella la que tiene más responsabilidad con respecto a la esfera familiar), pero que hay cuando las organizaciones no toman en cuenta lo establecido en el primer punto, respecto a este traslape o a esta forma de compartir roles entre hombres y mujeres que tienen un espacio laboral en una organización, la estructura esta dejando de lado, estos cambios que surgen de ella misma, y digo de ella misma, porque es la estructura la que ha modificado su forma de operar para incluir a mujeres profesionistas en la organización, y así mismo son estas con este nuevo papel las que han causado este ajuste en los roles.

En consecuencia es necesario pensar este proceso de modificación de la estructura desde la perspectiva de este ajuste de roles (de hombres y mujeres que comparten no solo una función respecto a su desarrollo profesional, sino también funciones que inciden en la vida privada, como en este comentario de la directora resaltando que este empleado por un lado necesita cubrir sus responsabilidades en su espacio laboral y por otro cubrir esta misma responsabilidad en su espacio familiar con la obligación de asistir a sus hijos). Por lo tanto la estructura debe tomar en cuenta y repensar lo anterior en función de una normativa que este consciente de esta transformación provocada por el rol profesional de la mujer.

Y aunque las mujeres profesionistas, están viviendo cambios, respecto a los papeles que habían venido desempeñando, están conscientes que el entorno

organizacional va contribuyendo a este cambio dando por hecho que tanta importancia ha significado la esfera privada (la familia, los hijos, etc), como la organizacional en que poco a poco sus responsabilidades para con esta se han vuelto tan prioritarias como la primera; pues de acuerdo a ello una de una de las expresiones fue:

“...hay mujeres muy **workoholicas**³⁷, muy responsables, metidas hasta las cachas en la chamba, la chamba se vuelve sentido de su vida, y hombres igual, que reproducen prácticamente su vida en el trabajo. Tienen cama, tienen baño, tienen todo ahí, ... Las mujeres somos un poco más prudentes con eso, y yo creo que tendemos a ser más equilibradas, a necesitar más espacios familiares, a tener una vida social más sana, menos amarrada a la chamba, ...”(AE-1)

Este comentario resalta que para muchas mujeres el compromiso hacia el trabajo se vuelve prioritario en sus vidas, al extremo de considerarlo una razón de vivir, sin embargo se reconsidera y se plantea que aun la mujer necesita tanto de espacios familiares como laborales sin caer en un extremo de ponderar y valorar uno más que otro.

Quizás esta tendencia de que mujeres y hombres compartan roles, es algo que se ha venido dando recientemente, pero que incide realmente en mantener un buen desempeño profesional de aquellas mujeres que tienen la preocupación de su entorno familiar, por ejemplo otra de las directoras comenta:

“...tengo un esposo que se hace cargo de mis criaturas. Mi esposo se hace cargo de recogerlos a medio día, come con ellos porque eso es algo para mi como para los dos , muy importante... entonces a mi saber eso , saber que están con mi esposo , saber que están bien cuidados, me da la tranquilidad de poder seguir trabajando...”(AE3)

Este comentario reafirma lo anterior, al describir a partir de lo que comenta la directora el apoyo de su esposo en la responsabilidad de sus hijos, y la forma de cooperar en su cuidado; este traslape de roles no ha sido meramente obligado, sino que al parecer sobre la marcha se ha venido dando, cuando son las profesionistas las que han dado pauta a este cambio, debido a que su espacios de actuación van más allá del hogar, llegando hasta el espacio organizacional. Sin embargo es necesario resaltar que pasa cuando esta situación se da como un fenómeno por

³⁷ Entendiendo el termino **workoholico**, como una adicción al trabajo.

llamarlo de algún modo, en que el traslape no se da, sino que hay un total cambio de papeles, por ejemplo:

“ ya no es raro saber, que hay compañeras que están trabajando y que sus esposos se estén quedando en su casa, no porque quieran, no porque aspiran a ser eso, pero bueno, al no encontrar ellos empleo, se ven obligados a llevar a los hijos a la escuela, se ven obligados de ir al “súper” se ven obligados de atender la casa. Yo tengo experiencia cercana de un amigo,- que ella es enfermera ... no perdió jamás el empleo, y el cambio de rol, felizmente lo hablaron, el sigue con la idea de buscar empleo, no la cierra, pero a él le toco cambiar el rol; y su familia va muy bien, ...”
(AE-4)

Esta es una situación que deja mucho que pensar, pues denota la confrontación de un esquema que se esta invirtiendo, en el sentido de aceptar socialmente esta situación como práctica y normal, sin embargo ello da mucha herramienta para una reflexión no solo social sino organizacionalmente en los procesos de la inserción femenina al mundo laboral.

Finalmente para concluir este apartado, uno de los aspectos que si puedo afirmar, que se ha desprendido de este estudio de caso, es que todos los entrevistados, principalmente las directoras, de alguna u otra forma coinciden en establecer un equilibrio entre lo que demanda su rol profesional con cualquier otro papel que puedan desempeñar en su vida personal, es decir, lo expresan como una negociación entre ambos ámbitos (personal-profesional), dejando en claro la presión que representa el participar en un entorno organizacional, donde la toma de decisiones y las responsabilidades del puesto que ocupan es muy fuerte, tanto, que a veces se dificulta este equilibrio, pero que finalmente se logra estableciendo su forma de negociar de manera personal su espacio laboral y familiar.

3.3.5 Fragmentación del techo de cristal: Éxito o Fracaso.

Otro de los aspectos que merece ser destacado respecto a esta investigación es el determinar cual les son los aspectos personales o motivaciones que llevan principalmente a las mujeres el querer ascender en la organización, que es lo que las lleva a competir en puestos de poder, y cuales son las consecuencias de no lograrlo y quedarse en el intento. Este es uno de los puntos coyunturales que surgen de este estudio y que representa de igual forma una preocupación de la

visión femenina al rescatar una perspectiva un tanto emocional de lo que puede representar para ellas el cumplir sus metas dentro de la organización.

Si bien el éxito y el fracaso entendidos bajo este contexto como la capacidad de llegar o no a ocupar puestos de responsabilidad y poder, como ya se menciona anteriormente, serán también las categorías que nos lleven a entender las motivaciones que se desprenden de el hecho de cumplir satisfactoriamente esta meta, meta en el que el principal instrumento será el desempeño profesional, ya que de acuerdo a lo establecido por Evetts (1994):

“El modelo normal de una carrera profesional es el de un servicio continuo y una promoción progresiva regular y constante a puestos de mayor responsabilidad” (Evetts, citado por Nicolson, 1997: 60)

Si en realidad lo que se espera cuando se estudia un carrera profesional, es a través de esta y la experiencia o bien servicio continuo como lo expresa la cita anterior, es aspirar a llegar cada vez mas alto en la organización, lo que pasa cuando el desempeño profesional no es suficiente como medio para llegar a la cima suele darse un sentimiento de frustración, no solo femenino sino también masculino, aunque los efectos entre uno y otro son distintos, ya que como Nicolson explica (1997) los hombres al igual que las mujeres tienen ambiciones y no siempre alcanzan el éxito, lo que desemboca en un ataque de identidad masculina (ya que esta, explica es equivalente al éxito, a la autorrealización, al poder) impactando en su autoestima pero en un proceso mas fácil de superar, mientras que la mujer este impacto es mas fuerte ya que este fracaso puede representar el reforzar la idea tradicional de su pasividad dependiente y en el caso que llegara al éxito se sentiría afortunada de haber llegado tan lejos.

Estas ideas nos remiten nuevamente a lo problematizado con respecto a las connotaciones tradicionales de la identidad de género, pero que influyen directamente en la construcción tanto de los límites que se puede establecer así misma una profesionista para no alcanzar el éxito y por ende sentirse frustrada. Ideas de la identidad de género que de igual forma trastocan en la cultura organizacional como un factor determinante cuando dentro de los valores y

creencias de los miembros de la organización se piensa por ejemplo, que una mujer en determinadas etapas de su vida no es la más apta para ocupar ciertos puestos de responsabilidad; bajo este entendido una de las directoras lo expresa de la siguiente manera:

“... yo misma he escuchado a lo largo de mi vida muchos compañeros que dicen, imagínate a una mujer presidenta a la hora que estén en la menopausia, osea que decisión pueden tomar cuando están tan histéricas,³⁸... segunda, cuando estamos a un nivel laboral...y lo he visto en muchas oficinas ... dicen, el problema a veces con muchas mujeres es que los días que están en su menstruación son insoportables, su producción baja, ...”(AE-5)³⁹

Este tipo de comentarios asumidos por los miembros de la organización influyen de sobremanera en las aspiraciones de las profesionistas, pues son ideas que socialmente son difíciles de erradicar (ideas que tienen ver con aspectos biológicos de la fisiología femenina como la menopausia-menstruación), aunque se haya comprobado científicamente lo contrario como sostiene Sommer (1992), sin embargo esta es una prueba de lo que aun se escucha y se sigue reproduciendo en las organizaciones por sus miembros; pero la evidencia de cómo el éxito para las profesionistas puede hacerse cada vez más lejano cuando este tipo de comentarios se van interiorizando, por las ellas en el entorno organizacional, lo cual puede reflejarse en su marco emocional; al respecto con base a uno de los comentarios se puede decir:

“Es increíble, pero las mismas mujeres, muchas ocasiones, descalificamos a las propias mujeres,...También tiene que ver...con tu propio problema de autoestima, osea, fíjate como muchas mujeres dicen me gustaría hacer tal cosa, y a lo mejor hay quien dice “ lo intente en la vida” pero muchas se quedan con las ganas,

³⁸ Las mujeres adultas que ocupan puestos de responsabilidad, que probablemente se acercan a la menopausia (a los cuarenta y tantos años), la cumbre de sus capacidades profesionales son valoradas de manera diferente a como se hace con sus compañeros varones quines son “ destacados” y “ experimentados” mientras que a ellas se les margina por ser irracionales y asexuales (Nicolson 1197: 51), es decir, ellas ya acabaron con su rol sexual en la maternidad y se enfrentan a una desajuste desenfrenado de hormonas, que tal vez influya en su carácter y por ende en la forma de manejarse dentro de la organización.

³⁹ “... la creencia de que la mujer es intelectualmente débil en ciertos -periodos del mes- se ha usado implícita y explícitamente para oponerse a que la mujer aspire a roles de gran responsabilidad” (Nicolson , 1997: 83), lo cual es científicamente insostenible de acuerdo con Sommer (1992)

porque si ...no salí tan bien preparada, o dudas, todavía es como repetir frases que hemos escuchado en nuestro entorno y dices como esta mi autoestima, donde esta donde yo quiero llegar.”(AE-5)

Este es uno de los comentarios que expresan quizá, el aspecto coyuntural acerca de llegar al éxito o no, ya que muchas mujeres, prefieren no tomar el riesgo que implica, en el caso que nos ocupa, el luchar por un puesto de responsabilidad y traspasar el techo de cristal del cuál tanto se ha hablado, pues en el no lograrlo están muchas cuestiones que implican un efecto delicado en la autoestima, efectos que trastocan la manera de sobrellevar el fracaso, lo cuál sería realmente un problema emocional (y ya se ha expresado precisamente en la discusión acerca del caso de Noemí en el marco teórico).

Lo cual significa de entrada, que las profesionistas empezaran a creer y confiar primero en su capacidad, evitando reproducir las ideas tradicionales que las limitan así mismo a lograr el éxito en sus carreras, en este sentido Mariana Subirats (1997 :11)⁴⁰ expresa:

“...a pesar de todo nuestro empeño no conseguimos el éxito que alcanzan nuestros compañeros y ello tiende a confirmar nuestros temores de falta de capacidad personal ... en lugar de tratar de identificar las condiciones externas que merman los logros de nuestro trabajo, solemos considerar que el fallo es de orden personal, que lo que no anda bien somos nosotras mismas...”

Ante todo lo anterior se ha podido establecer un panorama no general, pero si que da una idea de las consecuencias de lo que puede significar el éxito o fracaso en un entorno organizacional, donde son las profesionistas las que aspiran a ascender, pero cómo es percibido este éxito profesional, por las Directoras que han traspasado ese techo de cristal. Aunque creo que es necesario establecer primero cómo son éstas percibidas por sus congéneres, en el sentido de expresar el hecho de tener como jefa a una mujer:

“mi jefa es mujer, lo cual no me causa mayor bronca, porque además de todo, es una jefa que sabe que es jefa y que actúa como jefa”(AE-7)

⁴⁰ Prologo de “Poder, Género y Organizaciones de Paula Nicolson.

Este comentario da pauta a delimitar que hay una comprensión de los papeles que juega cada actor en su entorno organizacional, de alguna forma, este subdirector, que expresa lo anterior asume la diferencia entre él y su jefa al delimitar, la forma de actuar de ésta y la forma en que repercute en él como subordinado, entendido desde un esquema de estructura vertical, que además no le causa ningún problema en particular para poder desempeñar su tareas en tal espacio laboral; de cierta forma se deja ver, que hay un cierto reconocimiento del papel que asume cada uno como parte de la estructura.

Lo que en particular, interesa es determinar cuáles son las expectativas de estas mujeres al ocupar posiciones de responsabilidad, su aspiración principal que se deja al descubierto esta en función de un desarrollo individual en todos los sentidos (profesional- personal) erradicando la idea de dependencia y dejando en claro su capacidad de elección en la vida, y esperando en los espacios organizacionales respecto a su carrera profesionalmente lo siguiente:

... yo creo que las mujeres profesionistas que tienen claro su deseo de superación profesional, su deseo de trabajo no solo por los ingresos, sino también por lo que da en estos niveles de desarrollo profesional de gratificación,(AE-3)

Esta Gratificación a la que hace alusión esta directora puede tener muchas interpretaciones, sin embargo, yo considero que se refiere aun reconocimiento y a la satisfacción de saberse capaz , de poder llevar a cabo las tareas que demuestren su talento, que la llevan a crecer profesionalmente pero también personalmente; al respecto otra de las directoras menciona:

“...si creo que soy bastante luchona (no se si sea la palabra), pero siempre estoy buscando algo, llamémosle más que una ambición económica, llamémosle, una ambición por un reconocimiento, si, en ese sentido si soy ambiciosa, si quiero saber más, si quiero ser más, sí quiero avanzar... nunca estoy conforme con lo que tengo, siempre quiero tener algo más, siempre quiero ser algo más,... y yo creo que no es malo... (AE-5)

Esta directora reconoce abiertamente que esta en busca de un reconocimiento, que le de una satisfacción personal al crecer individualmente; lo cuál da pauta a considerar que esta gratificación y reconocimiento, puede verse realizado a través

de llegar a estos niveles de poder, de autoridad, llegando a satisfacer sus expectativas personales dentro de un entorno organizacional, donde el costo de oportunidad de traspasar este techo de cristal se ve compensado con las satisfacción de ocupar un espacio que deje llevar cabo las ambiciones personales; principalmente de reconocimiento; lo cuál emocionalmente es muy importante, ya que como menciona Nicolson (1997) las mujeres que llegan a alcanzar el éxito en su carrera profesional, han dado un paso tan importante porque representa traspasar los límites de su feminidad convencional en los requisitos esperados de su rol de mujer, aspectos que trascienden la identidad de género, tomando en cuenta que los espacios organizacionales se acepto o no están conformados por individuos con un genero determinado.

Lo que implica el tomar en cuenta los símbolos, valores y creencias que aunada a la presencia de la categoría género en la organización, visualizada a través de sus individuos hombres y mujeres, se obliga a reflexionar a la cultura de la organización, como parte que incide y se moldea al lado de la estructura de ésta, en función de la integración del trabajo femenino en estos espacios.

3.3.6 De la organización a un entorno social: reconstrucción de los esquemas tradicionales.

“...lo que aquí vivimos modifica nuestra forma de ver la vida, seamos hombres o mujeres” (AE-4).

Uno de los puntos más importantes, y delos cuales no quisiera dejar de lado, es que ante todo este discurso respecto a papel profesional de la mujer dentro de la organización, ha significado una pauta para repensar los esquemas tradicionalistas aludidos a los papeles de género esperados por la sociedad a desempeñar tanto de un sexo como de otro, es decir, lo que este estudio de caso desprendió fue que aun cuando la concatenación entre las profesionistas y la estructura organizacional esta en un proceso de ser ajustada y modificada hacia una forma de operar a la manera de integrar a estos espacios organizacionales (sobre todo a los espacios de mayor responsabilidad) a profesionistas mujeres, es que este proceso de

feminización de la estructura trastoca los valores tradicionales, que no habían permitido, esta integración femenina a la esfera organizacional.

Valores como la preeminencia de lo masculino principalmente, se han ido moldeando a la nueva faceta que se plantean a partir de un nuevo papel de la mujer, que le da lugar a desarrollarse profesionalmente como otra forma de realización, en que la esfera familiar como tradicionalmente había sido no deja de ser importante, sino que ahora ante esta forma de las mujeres de incorporarse a las responsabilidades de la vida organizacional, ha obligado a moldear sus otros roles de vida a la par de sus congéneres.

La tarea de reflexionar los roles jugados por cada sexo, y a inclinarse por una actuación de complementariedad en las funciones de ambos géneros, se ha ido vislumbrando cada vez más en un entorno social real, que al menos lo que respecta a este estudio de caso, se ha ido identificando cuando se da este traslape de roles entre hombres y mujeres que se ven aludidos al desempeñar un papel profesional en un espacio organizacional.

Por ejemplo el comentario siguiente resalta la forma en que la organización demanda un trabajo en equipo, pues así lo percibe una de las directoras, dejando de lado otras connotaciones, respecto si se es mujer o hombre, en el sentido de valorar más la opinión de uno u otro, lo cual se aplica a la vida personal, cambiando a los esquemas de tareas determinadas para cada sexo, sino que en la suma de esfuerzos como seres independientes, puedes llevar a cabo cualquier tarea, lo cual ella remarca que cambia su actitud ante la vida.

“...en realidad somos seres totalmente independientes y que todo el mundo puede echarse la mano o puede complementarse, yo creo que esa es la fórmula de todas las actividades tanto laborales como personales,... de que puedes hacer una vida personal y una vida profesional, con muchísimas más ganas, pero con otra actitud ante la vida como mujer”.(AE-5)

Por otro lado este comentario de un jefe de departamento resalta, bajo esta misma perspectiva, que los problemas que se enfrentan hoy en día se deben enfrentar en conjunto principalmente por aquellos hombres y mujeres destacados, lo cual da un espacio de actuación de ambos.

Si...yo creo que ya no son tiempos solamente de hombres, así como tampoco son tiempos de solamente mujeres, hay vamos los dos, porque de otra forma no podemos darle solución a los diferentes problemas que enfrenta la sociedad mexicana,...así como hay hombres hay mujeres destacadas, preferentemente debemos contar con las mujeres destacadas y con los hombres destacados (AE-6)

Resaltando en este sentido, el hecho de que son los miembros de la organización, los que implican valores y creencias a la identidad de ésta, y que así mismo proveen fuera de esta, en otras esferas de socialización sus experiencias de lo que ahí viven y tornando una forma de ver la vida desde una perspectiva que se moldea a partir de su entorno organizacional.

CONCLUSION.

Una de las preocupaciones principales que caracterizan este trabajo terminal ha sido definir la importancia del papel de la mujer como profesional dentro de la organización, con una perspectiva amplia y crítica que representa las circunstancias que estas enfrentan ante un entorno organizacional preponderantemente masculino, lo cuál corresponde al supuesto coyuntural de este trabajo; si bien, el proceso de toda la investigación tanto teórica y práctica, represento un recorrido con perspectivas tan interesantes y tan cuestionables con respecto a la realidad que nos rodea, aludo al hecho, que este trabajo no debe tomarse de una forma determinante debido a que solo es una perspectiva crítica que obviamente tiene sus limitaciones en lo que respecta al expresar sus avances teóricos. Sin embargo ello no quiere decir, que sus aportaciones no tengan un valor que contribuya o motive a la investigación respecto al tema, razón por la cual se deberá acotar en este apartado, los aspectos y cuestiones relevantes que caracterizan los aportes de esta.

Al parecer una de los puntos coyunturales que se deja al descubierto ante, la incursión en la vida profesional de las mujeres dentro de nuestro estudio de caso,

es cómo a pesar de formar parte de los círculos de poder hay aun ciertas tendencias ha masculinizar ciertos valores con respecto a los roles que desempeña la mujer en su vida privada, sin embargo habrá que reconocer que estas tendencias están en un proceso de feminización que impactan la estructura organizacional (recordando que este proceso no desplaza estrictamente los aspectos masculinos que han caracterizado desde un principio el entorno organizacional) ello debido principalmente a la incidencia de mujeres en posiciones estratégicas, pero también de profesionistas que conforman en gran porcentaje el recurso humano de la organización, como sucede en esta institución.

Ya que este proceso se caracteriza por modificar la manera de operar de esta estructura e incorporar los mecanismos para que las mujeres tengan un desempeño satisfactorio en la organización, se debe a que su incursión en un espacio laboral por un lado obliga al management organizacional a detectar las problemáticas que surgen de la misma debido a que las organizaciones están en un proceso de aprendizaje para incorporar a la mujer en el nivel estratégico, y por otro, es que las profesionistas aprendan a establecer un equilibrio entre lo laboral y personal, es decir, es necesario ponderar su rol profesional tanto como los roles que tradicionalmente había desempeñado.

De tal forma que inducir aspectos femeninos a la estructura resulta como punto muy importante, ya que significa incorporar en la organización valores que vayan de acuerdo con la actuación de la mujer no solo como profesional, sino como una mujer versátil que tiene que adaptar sus espacios de su vida privada con el organizacional. Quizás aludir a esta forma de feminizar la estructura es una forma apresurada de abordar el problema de las profesionistas que se insertan en un mundo de competencia organizacional (en la lucha por una promoción o ascenso); sin embargo nuestro estudio de caso nos da nociones que esta tendencia de contemplar aspectos femeninos en la estructura organizacional se está haciendo presente, lo cual da pie a identificar la existencia de esta característica, en muchas otras organizaciones que pueden convertirse en campo de investigación.

Por otro lado esta la cuestión de que el impacto de esta estructura se vislumbra como pauta para moldear los roles tradicionales llevados a cabo por cada sexo, lo cual deja ver que estos cambios que se dan dentro de la organización repercuten

en el estilo de vida de hombres y mujeres que ocupan un espacio organizacional. En este sentido, la estructura que si bien sufre un proceso en el que se hacen presentes aspectos femeninos repercute directamente en el desempeño laboral no solo de las mujeres profesionistas, sino también de los varones, al revelar que algunos de ellos comparten roles “femeninos” (responsabilidades en la esfera privada: que recae principalmente en el cuidado de los hijos) lo cual trastoca en su desarrollo profesional, pues requieren apegarse de igual forma a estos esquemas que se dan con una estructura ajustada a favor de la actuación de las mujeres profesionistas; aspecto sobre el cual los actores organizacionales que toman las decisiones sustanciales, deben reflexionar.

Ante todo este contexto la ocupación de posiciones directivas por mujeres puede representar no solo lo comentado anteriormente, pues se deja ver que la meta de lograr un status organizacional representa un impacto emocional de las mismas al enfrentarse al éxito o fracaso de no lograr ascender debido a cuestiones que tienen que ver con valores que tienden a masculinizarse en las organizaciones.

Valores apegados a connotaciones culturales que por ende trastocan la cultura organizacional, lo cual se convierte en un punto crucial, pero que dejan la tarea de seguir indagando sobre los factores organizacionales que influyen al “techo de cristal”, aun tomando en cuenta que nuestro estudio de caso muestra como este puede ser traspasado y llegar a convertir a las profesionistas en protagonistas de los círculos estratégicos.

Todos y cada uno de los aspectos mencionados anteriormente describen una visión organizacional de la temática sobre la cuál versa este trabajo considerándolo desde una perspectiva que puede motivar investigaciones posteriores al respecto.

Sin embargo es necesario identificar algunos puntos sobre los cuáles quisiera ahondar, con el fin de manifestarlos como factores cruciales que se fueron vislumbrando poco a poco conforme se fue llevando a cabo la investigación y que desde mi perspectiva considero merecen de cierta atención en los estudios organizacionales.

Primeramente considero que la visión del género dentro de las organizaciones debe ser tomada como un aspecto relevante para el management organizacional, ya que el considerar la existencia de relaciones dadas entre sus miembros como actores organizacionales, influye directamente en el estilo de conducta esperada por éstos y en su forma de conducirse dentro de la organización, la cuál se va construyendo con una serie de códigos y símbolos que le dan una identidad particular.

En este sentido considero que se debe asumir, el hecho que difícilmente se puede dar la espalda a la franca presencia femenina en las filas organizacionales, lo cual pone de manifiesto el encarar diversos problemas que se ligan a aspectos referentes a la construcción de género dentro de la organización edificando día a día una forma particular del tipo de relaciones dadas entre hombres y mujeres que laboran en ella, relaciones que pueden incidir en obstaculizar el desarrollo profesional de todas estas. Si bien esto es de suma importancia para las organizaciones, lo debe ser también para conformar el conocimiento teórico de las mismas con respecto al género.

De acuerdo a ello he considerado que los estudios organizacionales deben tratar de ampliar su visión con respecto al conocimiento derivado de las coyunturas que surgen de las relaciones de género dentro de las organizaciones, pues si bien el tema se ha dejado un poco de lado ante tal contexto, es necesario que se tomen se retome con la fuerza que le merece, pues me atrevo a decir como lo hace Cálas y Smircich a reflexionar acerca del conocimiento teórico que se ha venido acumulando con respecto a la organización y valorarlo con nuevos ojos, que contemplen a la mujer como actor organizacional.

Es por eso que invito a llevar a cabo una revaloración de la categoría género tanto en las organizaciones como en el conocimiento teórico, ya que uno de los aspectos que trata de resaltar este trabajo, es que la visión femenina en las organizaciones es sumamente estrecha y que debe retomarse en los estudios organizacionales con todas y cada una de sus problemáticas, en este caso en particular a reflexionar y analizar los aspectos que influyen en la segregación ocupacional de aquellas profesionistas que no logran una promoción.

Otro de los puntos que puede considerarse como un aporte particular de este trabajo y que se refiere al análisis de fondo del estudio de caso es cómo se va dando ante la gran inserción de mujeres profesionistas en el ámbito organizacional, un ajuste de la estructura organizacional con la incorporación de aspectos femeninos, dejando en claro que esta estructura no desplaza las connotaciones masculinas, sino que estas se comparten ahora con una visión femenina que caracteriza la forma de operar la estructura.

Sin embargo este hallazgo aun deja un gran cúmulo de preguntas abiertas que ante este contexto necesitan ser materia de reflexión; tales cuestiones que este trabajo no pudo contemplar fueron: si paralelamente se encuentran valores dentro de la organización que tienden a preponderar el aspecto masculino, en un ámbito donde la mayoría de los puestos directivos son ocupados por mujeres, ¿ qué sucede en un ámbito organizacional, donde los valores masculinos aun son más fuertes ?, ¿ se margina a las profesionistas que llegan a puestos de poder cuando estos son ocupados en mayoría por varones ?, ¿ o estas mujeres reproducen los esquemas masculinos para no sentir esta marginación y ser aceptadas por sus colegas masculinos ? estas son cuestiones que aun deben ser reflexionadas y estudiadas en otras organizaciones donde son pocas las mujeres en esferas de responsabilidad.

Las preguntas anteriores surgen de una manera explicita y que tienen relación directa con la temática que se trato, pero hay aun otra cuestión que se convierte en una duda constante al ir desarrollando el tema y que se revela concretamente en el estudio de caso; si bien se ha hablado mucho de las mujeres profesionistas que llegan a un status de responsabilidad considerable, y de los ajustes que sufre la estructura organizacional ante la presencia femenina, resta preguntarse si es que las mujeres que han traspasado el techo de cristal manifiestan un estilo de liderazgo diferente al masculino, es decir, en realidad hay un estilo de liderazgo que caracterice particularmente a las jefas mujeres, o bien cómo es la forma de manejar su poder en una posición de responsabilidad hacia los demás. Esta es una de las partes que considero con un carácter coyuntural y que vulgarmente puedo decir que da más tela de donde cortar a la investigación para conformarlo como conocimiento de la realidad organizacional.

Todos y cada uno de los aspectos que se han desprendido de esta pequeña investigación representa una preocupación sustantiva y personal, y que con una inquietud muy singular aspiro a que logren penetrar en las agendas de investigación referente a lo que acontece dentro de la organización , que como ya mencione alguna vez, se ha inclinado por aspectos, por su puesto no menos importantes, pero que han dejado de lado la cuestión del género cómo una categoría secundaria, ya que este como punto de partida , puede significar el encontrar dentro de la organización características que pueden hacer comprensibles innumerables aspectos, en este caso la reacción organizacional ante las profesionistas que buscan prosperar en una estructura vertical, desafiando los alcances de sus aspiraciones, que se pueden ver cumplidos en un espacio organizacional.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.

Barba, Álvarez y Antonio, Pedro Solis (1997), **“Cultura en las Organizaciones: Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales”**, Vertiente editorial, México.

Aubert, Nicole y Vincent de Gaulejac (1993), **“El Coste de la Excelencia”**, .Ediciones Piados, Buenos Aires

Hofstede, Geert (1984), **“Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values”**, Sage Publications Inc., Beverly Hills, págs. 176-210.

Ramos, Escandon Carmen (comp.), **“ El Genero en Perspectiva: de la Dominación Universal a la Representación Múltiple”**. Trad. de Gloria Elena Bernal (1991), Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Clegg, Stewart (et,al.) 1997, **“ Handbook of Organization Studies”**, Sage Publications Inc, Gran Bretaña págs. 218-257.

Lamas, Martha (comp.) 1996, **“ El Genero: la Construcción Cultural de la Diferencia Sexual”**. Trad. PUEG, Miguel Angel Porrua, México.

Abarbanel, Harry, et, al. (1992), **“Cultura Organizacional: Aspectos Teóricos Practicos y Metodológicos”**, Legis Editores S.A., Bogota Colombia. Págs. 3 –33 .

O Connor, Ellen, (1997), **“Gender Culture and Organizational Change Organization Studies”**, Berlín , págs, 157-162.

Zabludovsky G., De Avelar S. 2001, **“Empresarias Ejecutivas en México y Brasil”**
Miguel Ángel Porrúa, México D.F.

Medina Salgado C. 2001, **“Las Mujeres en la Organización. ¿La Ruptura del
techo de Cristal”** en “Gestión y Estrategia” Julio-Diciembre, núm. 20.

Newland Kathleen. (1979) **“La Mujer en el Mundo Moderno”**, Alianza Editorial
S.A. , Madrid págs. 15 –61.

Wendy Bottero (1992) **“ The changing face of the professions ?Gender and
explanations of Women’s entry to pharmacy”**. en “Work, Employment and
Society , 3 de septiembre , volumen 6.

Bryman, Alan. 1989, **“Research Methods and Organization Studies”**, Editorial
Unwin Hman , USA.

Schwartz H; Jacobs J. 1999, **“Sociología Cualitativa : Método para la
reconstrucción de la Realidad”**, Editorial Trillas, México.

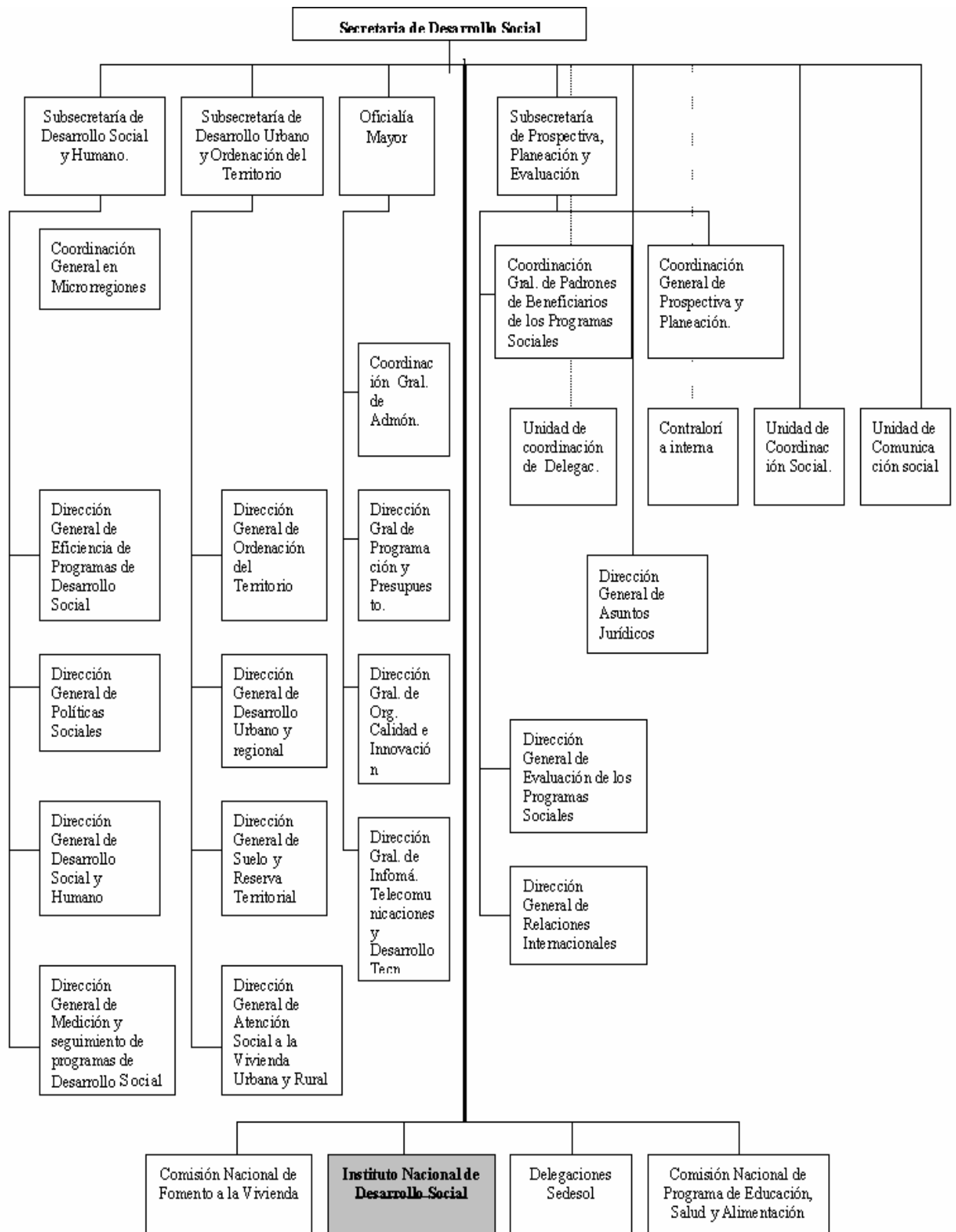
Mardones. M; Ursua N. 1999, **“Filosofía de las ciencias humanas y sociales”**,
Editores Coyoacan ,México ; pág 245 –252

Sánchez López Fco. 1968, **“La estructura social”**, Ediciones Guadarrama,
Madrid.

- Rodríguez Magda Rosa Ma. 1999, **“Foucault y la genealogía de los sexos”**, Editorial Anthropos, México D.F. : Universidad Autónoma Metropolitana.
- Nicolson Paula. 1997, **“Poder, género y organizaciones: ¿se valora a la mujer en la Empresa”**, Narcea S.A. Ediciones; Madrid
- Reed Michael, Hughes Michael. 1992, **“Rethinking Organization: new directions in organization theory and análisis”**, Sage Publications INC; London.
- Mills Albert J., Tranced Peta. 1992, **“Gendering Organizational Análisis “**, Sage Publications INC; London.
- Reichardt Ch.s, Cook DT. 1986, **“Métodos cualitativos y Cuantitativos en investigación educativa”** , Madrid: Morata.
- INDESOL 2002 **“Reunión ejecutiva “DGAFC” 6 de junio 2002 ”** documento en proceso de actualización, México D.F.
- Documento. **“ Instituto Nacional de Desarrollo Social 2002 (INDESOL): manos a la obra”** , Febrero 2002, México D.F.
- INDESOL 2003 **“Reglas de operación del Programa de Coinversión Social 2003”**, Febrero 2003, México D.F.
- INDESOL (DGAFC) 2003 **“ Metas y proyectos estratégicos de la Dirección General Adjunta de Formación y Capacitación 2003”**, México D.F.
- Página web : <http://www.indesol.gob.mx>
- Hofstede's Dimensions of Natural Culture's www.onepine.info/phof.htm

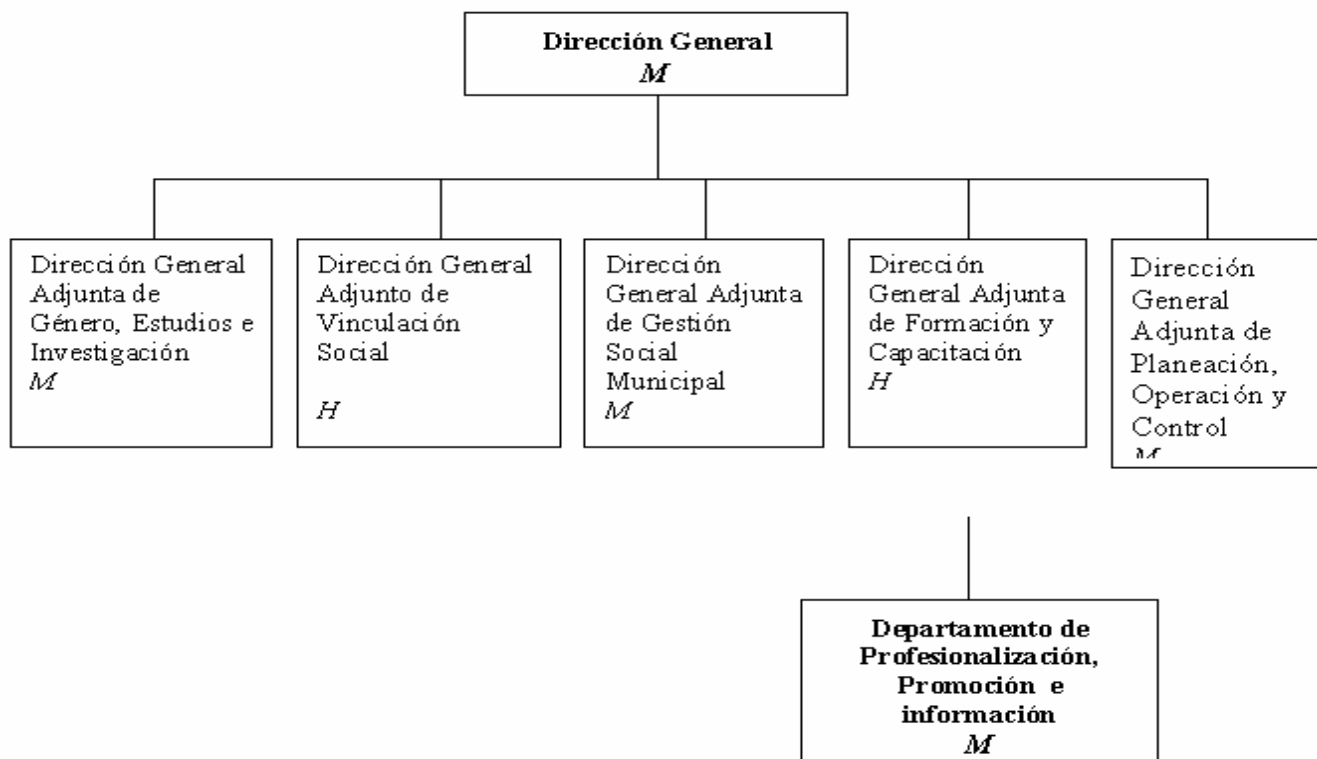
ANEXO

- ✓ **ORGANIGRAMA DE LA SEDESOL.**
- ✓ **REPRESENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE INDESOL.**
- ✓ **ENTREVISTAS.**



INDESOL

INSTITUTO NACIONAL DE DESARROLLO SOCIAL



M significa que es un puesto ocupado por una **Mujer**
H significa que es un puesto ocupado por un **Hombre**.

ENTREVISTA 1
DIRECTORA GENERAL ADJUNTA DE GESTION SOCIAL MUNICIPAL .
FECHA 12 DE MARZO 2003
HORA: 11:00 p.m.

ENTREVISTADORA: Con respecto a su experiencia profesional y laboral no se, ¿ a quién considera más eficiente, a un hombre o a una mujer, y no se cuáles serían sus razones para justificar eso ?

ENTREVISTADO (DIRECTORA): No hay diferencia. Hay muy buenos hombres y muy buenas mujeres trabajando. Yo no veo, no distingo a través del sexo o por el sexo, la diferencia de la capacidad del funcionario público. Eso es algo de lo que finalmente hemos ido reflexionando en el camino, para la mi la diferencia esta en la capacidad y en la entrega del servidor público. He tenido muy buenas experiencias con mujeres trabajando a la para que conmigo o como jefas y, muy buenas experiencias con jefes varones y muy malas experiencias con los varones.

ENTREVISTADORA: Bueno... Podría pensarse que por ejemplo, el rol profesional, de hija y esposa de la mujer ¿podría influir de cierta forma en su desempeño dentro del trabajo. De que sus roles le demanden un poco más que al hombre?

ENTREVISTADO (DIRECTORA): Sí, eso existe, y realmente la capacidad de la mujer es extraordinaria. Ella es muy capaz de negociar con sus hijos, con su marido, con su casa, con sus otros empleos y además, ser un buen funcionario, o un buen empleado o una gente eficiente y eficaz en su trabajo.

Cosa que a los hombres les cuesta más trabajo. Tienen menos retos, están más protegidos, tienen más gente colaborando con ellos para que hagan la tarea y les resuelvan las fáciles cosas. Eso si lo he notado, hay mucha diferencia entre una mujer y un hombre.

ENTREVISTADORA: Muy bien, con respecto... se relaciona mucho con esto de la eficiencia, con respecto a la responsabilidad y a la cooperación, ¿ quién es más responsable, o si de cierta forma son iguales?

ENTREVISTADO (DIRECTORA): Fíjate que yo en responsabilidad no le veo mucha diferencia, aunque si hay una ligera tendencia en los años que llevo trabajando y mandando sobre gente, a que las mujeres sean más responsables y más dedicadas. No ? Sin embargo ahí yo he encontrado colaboradores hombres igual de dedicados y de responsables, quizá porque están más imbuidos de la responsabilidad del trabajo; que el trabajo les sirve como un escape , en el sentido de que ellos no tienen otras responsabilidades .

La mujer suele ser menos disponible de tiempo, porque tiene más obligaciones, y entonces le es más difícil salir de noche, o si tiene hijos pues no atenderlos , y tiene que sacrificar mucho más cosas la mujer, para trabajar al mismo ritmo que el hombre.

INTERRUPCIÓN

ENTREVISTADORA: Bueno...Comentábamos acerca de el tema de la responsabilidad y la cooperación, y me comentaba que hasta cierta medida, si notaba que era un poquito más responsable las mujeres que los hombres, y en eso se quedo.

ENTREVISTADO (DIRECTORA): Sí... más que responsables, se involucran más...meten más amor, más corazón a las cosas. En eso si hay una diferencia...para bien o mal.

ENTREVISTADORA: Bueno ¿usted considera por ejemplo, si meten más, podríamos llamarlo sentimientos, cree que se debería a cuestión de género, ha características, no se de género, de que son empaticas ?

ENTREVISTADO (DIRECTORA): No, yo creo que en general, la vida de la mujer por la cultura, no es una cuestión de género de origen, digamos que por tener un sexo u otro tengas determinadas características. Eso no lo distingue la naturaleza, lo distingue la cultura. Entonces la mujer, tradicionalmente en México ha sido la más responsable, de todo su entorno, de sus hijos, de su casa, de su hogar, de salir adelante, de ganarse la vida cuando la obligación del marido se agacha.

Y lo vemos en todas las culturas tradicionales, no? De nuestros antepasados, hasta nuestros días. Culturalmente la mujer. Es la fuerte, la mujer es la que puede con todo, la mujer es la que se somete, la que tiene que tragarse todo y además, muchas veces tiene que salir a trabajar y a tener una vida profesional y universitaria, además del cuidado generalmente de los ancianos, que se queda en manos de la mujeres. Pero eso es cultural, no es por género, no es por naturaleza de género. Hay hombres muy capaces de hacer esto, pero no se les permite. Se le permite más a la mujer y se le obliga más a la mujer a cumplir con ese rol.

ENTREVISTADORA: ¿Ciertos roles verdad?

ENTREVISTADO (DIRECTORA): ¡ Que puede juzgarse como injusto, pero es lo que la cultura nos obliga !

ENTREVISTADORA: Muy bien, si de cierto modo la cultura tiene que ver, entonces, ¿podríamos hablar de que, en este sentido la mujer tendría un poco más de compromiso ... bueno, tanto en sus roles de madre, esposa e hija, como en su rol profesional para desempeñarse dentro de la organización ?

ENTREVISTADO (DIRECTORA): Si, claro. Nos han enseñado que somos las que podemos. Entonces, por supuesto que es en todo.

ENTREVISTADORA: Muy bien... entonces consideraría, bueno ¿si hay compañeros leales tanto hombres como mujeres, hasta cierto punto?

ENTREVISTADO (DIRECTORA): Sí.

ENTREVISTADORA: Bueno, con respecto al puesto que ocupa ahorita, ¿no se a qué razones alude haber llegado a este puesto?

ENTREVISTADO (DIRECTORA): Mira, en mi vida profesional yo he estado en puestos mucho más altos que el que estoy aquí. Precisamente en esa lucha contra

los varones, la mujer tiene menos estabilidad en el cargo, y gracias a todos los logros que las mujeres hemos hecho en todos estos años, sobre todo en mi generación, ya esa diferencia no esta...

ENTREVISTADORA: ¿ De qué generación es ?

ENTREVISTADO (DIRECTORA): Yo nací en el 53, voy a cumplir 50 años. Así es que me toco abrirme camino desde muy abajo, trabajando desde muy chiquita en condiciones muy adversas, en términos de si había una diferencia y un privilegio de contratar hombres en vez de mujeres. A las mujeres nos tenían como adorno y no como compañeras de trabajo o con la posibilidad de ser jefas.

Sin embargo, yo he llegado a cargos de mucha mayor responsabilidad, luchando profesionalmente, compitiendo con otros varones y mujeres, y sostenerse en el cargo siempre fue mucho más difícil para mí, y además con acoso sexual, ¡ claro!, de jefes o compañeros. Yo lo sufrí, lo he sufrido siempre. He defendido a la mujer en todos los ámbitos. Y en este cargo, yo solicite, directamente a la Secretaria ⁴¹ que me diera la oportunidad de tomar esta Dirección General Adjunta , por mi desempeño profesional, por el trabajo que habíamos venido desarrollando . Yo ya estaba trabajando aquí, pero también porque me abrió la puerta una recomendación directa , con ella. Si no difícilmente hubiera yo podido presentar una propuesta, a quién digamos sin conocerme, sin saber quien era yo , no de donde venía , ni cual era mi desempeño profesional.

Quiero creer que la calificación y la oportunidad me la dio mi currículum y mi trabajo.

ENTREVISTADORA: Y así debe ser.

ENTREVISTADO (DIRECTORA): ¡Quiero creer !

ENTREVISTADORA: Y con respecto a esto que me comentaba de la cultura , también de la organización, de ser jefes, ¿no cree, que hasta cierto punto... bueno, estos valores de la cultura se inmiscuyen en la organización, para hacer, que el ser jefes, por la mayoría, no se, pocas oportunidades sean mujeres jefes?

ENTREVISTADO (DIRECTORA): Si, mira, no solo es la cultura. Es la oportunidad, y también yo pienso que al menos, aquí en esta institución , tenemos la fortuna de tener una jefa mujer. Y además una jefa mujer con especialidad y estudios y mucha vocación de género. Ha sido una de las pioneras en la defensa de los derechos de la mujer. En defender la posición de las mujeres y de la equidad de género. Entonces eso para mi ha sido un gran apoyo, y me siento muy bien tratada en ese sentido.

En mi vida personal nunca he distinguido entre hombres y mujeres, fui hijo de una familia en donde habíamos 5 hombres y 3 mujeres, y mi papá nunca hizo distinción de género, hizo distinción de inteligencia. Esa no tiene sexo. Entonces a mi me educaron así, abierta, en una clara competencia con igualdad de género. Pero esa es una historia personal y uno trata de repetirlo en el trabajo. Entonces yo tengo mujeres y hombres trabajando conmigo y soy una defensora de la equidad, en el

⁴¹ Se refiere a Josefina Vazquez Mota que es Secretaria de Desarrollo Social de SEDESOL

sentido de que la oportunidad debe ser para todos, en razón de su conocimiento y de su capacidad y no de su sexo.

Entonces si se traslapan valores, hay hombres que no toleran tener una mujer de jefa, me ha pasado, me paso y finalmente se van. No hay ninguna obligación de aceptarlo. Si uno es bueno o malo jefe, no depende del género; tienes cualidades como persona.

ENTREVISTADORA: Bueno más concreto. ¿Con respecto a su experiencia, ya ve que me comento que sintió un cierto acoso, en este caso sexual; pero también de que haya sentido una discriminación, para ser ascendida o que haya sentido que puede merecer un puesto y se lo dan a otra persona ?

ENTREVISTADO (DIRECTORA): Si claro, así es. Lo vives todo el tiempo, en todos los cargos, desde arriba hasta abajo... por supuesto. Si hay una tendencia cultural de favorecer la recomendación de un varón, por encima de una mujer. Todavía actualmente y en los últimos días; y por su puesto que yo he sentido eso directamente, y basta con que tu abras el periódico para que veas las condiciones en las cuales los cargos de la mujer siempre son más bajos que los varones.

ENTREVISTADORA: Bueno con respecto a la vida personal , en el sentido, de bueno, de su rol profesional, su desempeño aquí dentro del Instituto, ¿ le ha permitido atender, aspectos de su vida personal, sin desatender una cosa y otra ?

ENTREVISTADO (DIRECTORA): Mira si. Lo que pasa es que uno es *workoholico*⁴², no es tanto el que seas mujer. Yo tengo tres hijos , he mantenido una excelente relación con mis hijos en el sentido de que ellos no les molesta que yo trabaje. Si hubo un sacrificio de tiempo para con ellos. Me costo mucho trabajo equilibrar mi conciencia de madre y pagar esa culpa. Digamos , metida desde toda la vida, de que como los niños abandonados por la mama que trabaja . Pero yo soy divorciada, y tenía que salir a ganarme el pan necesariamente, no tenía el apoyo de un compañero y tampoco, como el padre de mis hijos me colaboró con la pensión, me las vi muy duras, muy difíciles, sobre todo cuando eran chicos.

Pero uno se organiza con otras mujeres; entonces la solidaridad entre mujeres es muy importante. Yo tuve la gran colaboración de una mujer que se hizo cargo de cuidarme a mis hijos, de estar con ellos, en los tiempos que yo tenía que estar obligadamente en el trabajo. Me costo mucho al principio porque sacrifique trabajos muy importantes o de muy buen nivel, por tiempo para mis hijos. Pero valió la pena. Era una inversión , Yo sabía que iba a llegar un día en que mis hijos iban a crecer y yo podía dedicarme realmente a mi vida profesional.

Entonces el tiempo se lo da uno, cuando quiere, si tienes novio, pues te haces tiempo, si no tienes novio te dedicas a trabajar. Es una cuestión de negociación personal. Y creo que tampoco tiene que ver mucho con el sexo, hay mujeres muy *workoholicas*, muy responsables, metidas hasta las cachas en la chamba, la chamba se vuelve sentido de su vida, y hombres igual, que reproducen prácticamente su vida en el trabajo. Tienen cama, tienen baño, tienen todo ahí, tiene a la secretaria, a la amante, a todo mundo ahí.

⁴² Se refiere al termino "workoholico" como una adicción al trabajo

Las mujeres somos un poco más prudentes con eso, y yo creo que tendemos a ser más equilibradas, a necesitar más espacios familiares, a tener una vida social más sana, menos amarrada a la chamba, y si, pues depende mucho de cómo este tu neurosis, y eso no tiene sexo tampoco.

ENTREVISTADORA: Y en este sentido, esta inserción de la mujer, en el campo laboral, muchas condiciones han cambiado. Como usted dice, ya se esta uno dedicando al trabajo, y en ese sentido. pongamos un compañero, una pareja, ¿no cree que también debería de asumir esas responsabilidades fuera del trabajo, hacia los hijos, no se que piensa al respecto?

ENTREVISTADO (DIRECTORA): ¡ Claro! Pues eso es una gran diferencia entre mi época y la época de ustedes, gracias a Dios. Eso nos costo a nosotras. Si, yo siempre he dicho que la responsabilidad en los hijos es pareja. Y la responsabilidad del desarrollo personal de la pareja, es una responsabilidad también de la pareja. Porque yo si tenía que pedir permiso, era punto de conflicto en mi matrimonio, si yo trabajaba, si yo me dedicaba unas horas al trabajo en casa, ni siquiera iba a trabajar a fuera y mi marido se molestaba muchísimo y era una presión extraordinaria. Y es una generación muy cercana a la de ustedes. Mis hijas ni siquiera lo preguntan, evidentemente primero esta su desarrollo personal, profesional y la pareja tiene que comprender eso. Y además si tiene hijos, comparten la responsabilidad desde bañarlos, cambiarlos, apapacharlos, porque tanta ternura tiene el hombre y tanto que dar en calidad de padre como el de la mujer en calidad de madre. Y eso ha sido muy significativo para esta generación, y ojalá que lo lleven hasta las últimas consecuencias. Porque favorece a los hijos, los hijos nacen, tienen el cariño de ambos y crecen más sanos, más libres, más independientes, con mejor estructura. Las mamas solemos hacerle daño a los hijos por la sobreprotección ... toda esa visión de : “ yo me sacrifiqué por ti, y no se que ...” finalmente al que sacrificas es al pobre hijo que haces dependiente. En cambio cuando ellos tienen una relación sana con papá y mama, es lo más equilibrado , el mejor punto de equilibrio de una relación de pareja con los hijos.

ENTREVISTADORA: Muy bien. Con respecto a lo que me comentaba de que día a día vemos que esa inserción de la mujer al campo laboral y su manera de ascender, no es igual a la del hombre ¿Qué solución podría dar o qué pautas podría dar usted, pues para que esta situación vaya cambiando? Porque todavía nos queda mucho que hacer.

ENTREVISTADO (DIRECTORA): Mucho, mucho. Yo creo que debemos educar a las mujeres y de educar a los hombres... y tenemos que empezar desde muy temprano , y tenemos que seguir discutiendo abriendo foros, hablando de las injusticias, hablando con las empresas, generando un ambiente de equidad , en todo lo que hagamos, política, profesional, públicamente en nuestro trabajo. Por ejemplo yo tengo un padre muy responsable que va a dejar a sus hijos en la mañana y a él le exigían que llegara y firmara, a las mujeres les conceden llegar 15 minutos más tarde porque se supone que están atendiendo a los niños. ¿Pero porque a los hombres no ? ... Y solicité que se le autorizará llegar más tarde porque él es un padre responsable y es el espacio que tienen . Entonces si uno lo vive, lo trasmite y lo ejerce y lo pelea, debe de pelearlo en todos los ámbitos; y no es una cuestión personal. Hay que hablarlo públicamente , hay que apoyar los proyectos de investigación sobre el tema. Hay que desarrollar materia en las escuelas, hay que buscar que esta materia se vuelva una parte de nuestra cultura y de nuestra

educación; y yo creo que solamente así, y quizá en la generación de ustedes les quede más la carga de una lucha más equitativa. En lo concreto.

ENTREVISTADORA: en este sentido podríamos decir, por ejemplo INDESOL o al que llamemos organización ¿ Debería de facilitar algunos mecanismos para que, por ejemplo, le den 15 minutos para llegar tarde , que haya una guardería para los niños, que le faciliten mucho su estilo de vida profesional y su estilo de vida personal ?

ENTREVISTADO (DIRECTORA): Sí. Nosotros estamos pidiendo que haya una guardería , pero no sólo para las mamás, también para los papas porque yo veo con mis compañeros trabajadores, lo comentaba el otro día con un compañero que es informático; entonces esta metido en la computadora, se abstrae, no tiene un segundo de tiempo , es súper dedicado; y sale de aquí y se lleva la computadora y sigue trabajando en su casa, pero el recurso que gana no es suficiente . Entonces hay problemas en la familia, la mujer esta en la casa dedicada a los hijos, entonces dice, bueno yo no voy a trabajar, pero los chavos ¿ qué pasa? Ambos son responsables , uno de moderar su *workoholica* manera de tener trabajo, de huir en el trabajo, y la otra de realizarse profesionalmente y estar menos frustrada porque no puede aportar recursos en el hogar. Pero quién cuida esos niños si no tienen nadie que los cuide, y contratar una mucama, a una gente que les ayude, a una muchacha , no siempre es la mejor solución, y no siempre tienen la fortuna que yo tuve de tener una mujer integra, indígena, preciosa, amorosa, que tiene la fortuna de que comparta contigo la responsabilidad.

En el caso de esta pareja no la tienen, entonces el espacio aquí, por ejemplo saliendo de la escuela, la hora de las tareas, el espacio de tenerlos aquí, podría ser una buena alternativa para hombres y mujeres que tienen hijos pequeños, y que no quieren dejarlos en manos de gente extraña, y en la escuela encerrados todo el día. Y aquí podríamos tener, si no una guardería, sí, una asistencia en la tarde para tareas, recreación de los niños , para que los papas estén laborando y tengan la tranquilidad de que sus hijos están bien atendidos.

ENTREVISTADORA: Y bueno, ya en general. ¿Qué peso le da usted al rol profesional que juega la mujer, hoy en día, es tan importante como el de ser madre y esposa?

ENTREVISTADO (DIRECTORA): ¡Claro, claro! En esa fusión, creo que hemos ido encontrando un equilibrio, hemos dejado los cargas de culpa. Ya por lo menos esa culpa no se las pasamos a ustedes. Por lo menos mis hijas no van a tener esa culpa de dejar a los hijos para irse a trabajar.

En mi caso eso era necesario. Entonces me salvaba un poco de la culpa. Pero hay muchas mujeres que esa decisión les ha costado muchos años de dolor. Y en este sentido la generación de ustedes ya no tienen esa necesidad de sacrificar cosas o de sentirse obligadas a ser mujeres maravilla injertadas de súper niña y cazadora. Si no que eres una sola persona, que tienes un rol profesional, que quieres tener una pareja y que además la diferencia está en que puedes elegir tener hijos o no. En mi generación no nos preguntábamos si queríamos o no, era un tabú, las píldoras, el control natal, todo este asunto era realmente difícil de afrontar en conciencia, la propia religión no lo prohibía , era anatema que una mujer dijera, no quiero tener hijos porque quiero desarrollarme profesionalmente. Hoy es lo más

común bendito sea Dios . Porque ustedes primero que nada va a ser personas y después madres. Y van a ser mejores madres por eso.

ENTREVISTADORA: Pues bien, esto sería en sí, ya la entrevista. Y gracias, por su ayuda, y para que pueda continuar con sus labores.

ENTREVISTADO (DIRECTORA): No al contrario. Yo estoy muy orgullosa de ser mujer y de ser profesionista y espero que muchas mujeres lleguen a vivir estos espacios. Creo que lo hacemos bien.

ENTREVISTADORA: Muchas Gracias.

ENTREVISTA 2
DIRECTORA GENERAL DE INDESOL.
FECHA. 24 DE MARZO 2003
HORA: 11:00 p.m.

ENTREVITADORA. La entrevista es acerca del rol profesional de la mujer acotado a la organización, en este caso INDESOL y me gustaría empezar por algunos puntos. No se... ¿ Con base a su experiencia profesional, a quién considera más eficiente a un hombre o a una mujer, y cuáles serían sus razones ?

ENTREVISTADA (DIRECTORA GENERAL). Yo creo que no es un problema de hombres o mujeres, yo creo que hay personas más eficientes y personas menos eficientes . Yo creo que hay una equivocación muy grande de pensar que las mujeres tiene ciertas características y los hombres tiene otras. Eso va en contra de la perspectiva de género, lo que la perspectiva de género plantea es que hay estereotipos de lo masculino y lo femenino . Entonces se piensa que las mujeres son más eficientes, y los hombres menos eficientes, o los hombres más eficientes. Hay mujeres muy eficientes y otras que son menos eficientes y hay hombres que son muy eficientes y hay otros que son muy ineficientes.

ENTREVITADORA. Muy bien ¿ Y en este sentido, desde su punto de vista, es avocado a lo mismo ¿ Quién es más responsable y cooperativo, en su puesto de trabajo, el hombre o la mujer ?

ENTREVISTADA (DIRECTORA GENERAL). No, no. No se puede hablar de que hombres son de una manera y las mujeres son de otra. Lo único que diferencia a los hombres de las mujeres es una función biológica, que unas pueden ser madres y ellos pueden ser padres, biológicamente. En todo lo demás hay gente débil, afectiva, inteligente, fuerte, audaz y no depende del género. Depende de las características de personalidad de cada quien. Ve en una familia . ¿ Tu tienes hermanos?

ENTREVITADORA. Si.

ENTREVISTADA (DIRECTORA GENERAL). ¿Hombres y mujeres?

ENTREVITADORA. Si hombres y mujeres.

ENTREVISTADA (DIRECTORA GENERAL). ¿Y todas las mujeres son iguales ?

ENTREVITADORA. Pues no, son distintas.

ENTREVISTADA (DIRECTORA GENERAL). Aha! Y tu no puedes decir que las mujeres son de una manera y que los hombres de otra ¿ Y tus hermanos tampoco son iguales?

ENTREVITADORA. Si claro. ¿ Con respecto a su experiencia profesional, no se, en su experiencia que ha tenido con la gente que trabaja, no se si considera que hay un determinado grado de lealtad y compromiso entre unos y otros ?

ENTREVISTADA (DIRECTORA GENERAL). No tiene que ver con lealtad. Hay mujeres que son muy traicioneras y hay mujeres que son muy leales. Y hay hombres que son muy leales y hay hombres que son muy traidores. Lo que si yo creo. En mi equipo de trabajo, yo, sobre todo incluyo mujeres, pero porque las mujeres. Socialmente, políticamente, se les obstaculiza más para llegar a puestos de dirección. Y entonces si creo que nosotros debemos abrir los espacios, para que ellas puedan llegar , pero no porque son mejores o peores que los hombres.

ENTREVITADORA. ¿Y usted, a qué cree que se deba, de qué se les pongan estos obstáculos?

ENTREVISTADA (DIRECTORA GENERAL). Bueno. Porque se piensa que la mujer tiene que estar en su casa y tiene que hacer las labores del hogar, y que, no es su función trabajar en la vida pública, y en el mundo de la política o en el mundo laboral o en otros ámbitos.

ENTREVITADORA. ¿Y usted cree que esto tenga que ver con algo cultural, con una connotación cultural ?

ENTREVISTADA (DIRECTORA GENERAL). Sí claro, es lo que yo te estaba diciendo. Lo cultural que pone a las mujeres con una serie de estereotipos y a los hombres con una serie de estereotipos. Pero son construcciones culturales, no son de naturaleza, ni características de las personas.

ENTREVITADORA. ¿No se qué solución podría dar para que estos estereotipos , se vayan eliminando ?

ENTREVISTADA (DIRECTORA GENERAL). Primero acabar con esa idea que las mujeres son de una manera y los hombres de otra. Hay que decir que las personas son seres humanos integrales y que todos tienen que desarrollarse integralmente con todas su cualidades y capacidades . Y no seguir insistiendo en que las mujeres son de una manera y los hombres de otra. Y segundo, creo que hay que hacer una campaña cultural muy importante ; y tercero crear acciones afirmativas, osea, crear mecanismos de inclusión de las mujeres, en el mundo público y de los hombres en el mundo privado.

ENTREVITADORA. Muy bien . ¿ Y a qué razones alude que usted, este ocupando, en este momento el puesto que tiene, ha su carrera profesional ... ?

ENTREVISTADA (DIRECTORA GENERAL). Sí yo creo que sí. A que toda mi vida he hecho esto. Bueno he trabajado con organizaciones de la sociedad civil, y he trabajado en las causas de las mujeres. De ambas cosas, son cuestiones que trabajamos aquí en el INDESOL.

ENTREVITADORA. ¿ Alguna vez dentro de su experiencia, ha sentido una discriminación para ser ascendida o tomada en cuenta en alguna decisión de peso e importante?

ENTREVISTADA (DIRECTORA GENERAL). Sí.

ENTREVITADORA. ¿No se si me pueda comentar un poco acerca de esto ?

ENTREVISTADA (DIRECTORA GENERAL). Bueno, por eso es que hay cuotas, por ejemplo, para tener cargos legislativos, candidaturas. Por eso es que se está pidiendo que haya cuotas en los cargos de dirección. Porque normalmente son las mujeres las que tienen las peores condiciones laborales, o se les limita más la posibilidad de poder tener cargos de representación.

ENTREVISTADORA. Bueno ¿ Considera que su rol profesional y su rol laboral que desempeña aquí dentro del Instituto le ha permitido atender su vida personal ?

ENTREVISTADA (DIRECTORA GENERAL). Sí, yo siempre la he combinado toda mi vida y creo que ha sido posible hacerlo sin que haya tanto problema.

ENTREVISTADORA. Bueno, ya por último, me gustaría oír su opinión acerca de ¿ sí considera que este rol profesional que juega la mujer ha significado un avance para su reconocimiento, al insertarse al mundo laboral, y que este le permita ascender?

ENTREVISTADA (DIRECTORA GENERAL). Yo creo que hoy, cada vez más , las mujeres están en el mundo laboral, pero no solamente porque han demostrado su capacidad y que pueden desempeñar con las mismas posibilidades y capacidades lo que otros hombres hacen. Pero también tiene que ver con la crisis económica , con la necesidad de que el ingreso familiar, se integre también por el ingreso de las mujeres. Porque las condiciones socioeconómicas de las familias requieren de un ingreso mayor, que no se resuelve únicamente con el ingreso del varón.

ENTREVISTADORA. Muy bien, ya no le quito más su tiempo, y le agradezco que me ayude con esta entrevista.

ENTREVISTADA (DIRECTORA GENERAL). No, de que, estoy a tus órdenes.

ENTREVISTA 3
DIRECTORA GENERAL ADJUNTA DE GÉNERO, ESTUDIOS E
INVESTIGACIÓN
FECHA 24 DE MARZO 2003
HORA: 12:30 p.m.

ENTREVISTADORA. Mire, La entrevista es acerca del rol profesional que juega la mujer dentro de la Organización.

ENTREVISTADA (DIRECTORA DE GÉNERO). Sí, pero no entiendo que estas haciendo.

ENTREVISTADORA. Mire, estoy realizando mi trabajo de tesina terminal, y es acerca de esto que le comento del rol profesional de la mujer, como es que se desenvuelve la mujer entre todos sus ámbitos de vida, dentro de la organización.

ENTREVISTADA (DIRECTORA DE GÉNERO). ¿Cuál organización?

ENTREVISTADORA. En este caso INDESOL.

ENTREVISTADA (DIRECTORA DE GÉNERO). O.K. ¿Estas haciendo tu trabajo terminal ?

ENTREVISTADORA. Sí mi trabajo terminal. En sí sería el papel del género dentro de la organización en el rubro profesional.

ENTREVISTADA (DIRECTORA DE GÉNERO). ¿Pero qué es el género para ti?

ENTREVISTADORA. El género es, pues una construcción tanto de lo biológico que no se puede dejar de lado, como de lo cultural, me gusta el concepto de Gayle Rubín acerca de lo que es el género, es lo que ella dice, de que bueno, no se puede hacer una construcción de una persona si deja de lado lo biológico, pero también esto biológico, lleva una construcción cultural de lo va siendo la persona, inmiscuido con sus experiencias de vida. Y todo eso es lo que lo va constituyendo como género y le va dando una identidad.

ENTREVISTADA (DIRECTORA DE GÉNERO). Y en la organización ¿A qué te refieres con lo del papel del género?

ENTREVISTADORA. Porque dentro de esta, una mujer preparada profesionalmente... mi hipótesis es que ocupa escasamente puestos directivos .

ENTREVISTADA (DIRECTORA DE GÉNERO). No en el INDESOL. Tu hipótesis no va bien en el INDESOL. Porque mira en el INDESOL la Directora General es mujer y de 5 direcciones generales adjuntas 3 están ocupadas por mujeres.

ENTREVISTADORA. Y es que eso es lo más interesante . Aquí lo importante es resaltar este hecho.

ENTREVISTADA (DIRECTORA DE GÉNERO). ¿Quién te asesora en tu trabajo ?

ENTREVISTADORA. Un profesor de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.

ENTREVISTADA (DIRECTORA DE GÉNERO). ¿Qué estudiaste tú?

ENTREVISTADORA. Administración.

ENTREVISTADA (DIRECTORA DE GÉNERO). Bueno... ¿y qué me vas hacer, preguntas o qué?

ENTREVISTADORA. Si algunas preguntas.

ENTREVISTADA (DIRECTORA DE GÉNERO). Bueno. Nada más quería yo entender ,perdona que te pregunte.

ENTREVISTADORA. Sí claro, tiene que saber de que es esto. Me gustaría empezar por algunos puntos.

ENTREVISTADA (DIRECTORA DE GÉNERO).¿Cuánto tiempo te vas a tardar, perdón ?

ENTREVISTADORA. 15 minutos a lo mucho . Me gustaría empezar por algunos puntos . ¿ Con respecto a la eficiencia, con base a su experiencia profesional y laboral, no se a quién considera más eficiente a una mujer o aun hombre y, no se cuáles serían sus argumentos?

ENTREVISTADA (DIRECTORA DE GÉNERO). Pues yo en la experiencia profesional que tengo, ambos son... no podría decir que hombres y mujeres son más eficiente. Me preocupa un poco tu pregunta, porque no se hacia donde vas . Osea ¿ tú intentas demostrar que las mujeres son más eficientes que los hombres?

ENTREVISTADORA. No, yo lo que... (interrumpe)

ENTREVISTADA (DIRECTORA DE GÉNERO). Yo creo que hay que analizar cada cosa en su contexto. La pregunta es tan general que yo no podría de ninguna manera afirmar o que hombres son más eficientes o que mujeres. Yo aquí en el área que coordino, que es la Dirección General Adjunta de Género, Estudios Sociales e Investigaciones, trabajo con hombres y con mujeres, y te puedo decir que ambos son muy eficientes . Y que también hay gente que es muy ineficiente y que pertenece a ambos sexos. Y no, no puedo, sin un contexto, no podría afirmar una cosa u otra.

ENTREVISTADORA. Claro. Bueno, en este contexto, como usted dice, que necesita más argumentos para poder, no se, generalizar, verdad. Entonces en este sentido pues tampoco se podría generalizar¿ quién es más responsable o cooperativo, o quién es más leal o comprometido?.¿ Cómo lo vería, qué son igual de leales, igual de comprometidos o depende de las condiciones de trabajo en las que se encuentran ?

ENTREVISTADA (DIRECTORA DE GÉNERO). No, bueno, igual. Puedo decirte que tengo casos de mujeres que son muy comprometidas. Pero además no entiendo en el lenguaje de la administración pública ¿que significa comprometido?

ENTREVISTADORA. Es decir que... (interrumpe)

ENTREVISTADA (DIRECTORA DE GÉNERO). Osea, ¿ hay una definición desde la administración?

ENTREVISTADORA. No. En el sentido más bien laboral, de que se entregue a su trabajo, que le de la responsabilidad que le merece su trabajo No como cualquier otra cosa que pueda hacer, si no que le de la responsabilidad que es desempeñar un papel laboral aquí dentro de INDESOL. Osea que sea responsable, que se comprometa. A mi lo que me interesa saber es si ha tenido un caso, de que bueno, un hombre, por decir tenga que ir a recoger a los niños y tenga que dejar un poco el trabajo . Cosas de ese tipo.

ENTREVISTADA (DIRECTORA DE GÉNERO). Pero te ayudaría tener, preguntas, más concretas específicas, porque así son de generales y yo te puedo decir que no, que no tengo... Igual tengo gente que trabaja mucho aquí y son hombres y mujeres. Y el otro concepto que manejas que es el de lealtad , a que te refieres con eso. ¿ Qué es lo que quisieras demostrar o qué es lo que estas investigando?

ENTREVISTADORA. Pues quisiera saber, igual como le digo, si por decir, hombres y mujeres son entregados o no son tan entregados al trabajo. Si las mujeres le prestan un poco más de sentido a cuestiones personales como los niños, en este sentido, es muy importante los roles de madre, esposa e hija.

ENTREVISTADA (DIRECTORA DE GÉNERO). Perdona que me meta con tus preguntas pero es que, deberías tener preguntas más elaboradas, más específicas que hablan más de lo que quieres tu saber , porque si no ... ¿Cuántas entrevistas has hecho ?

ENTREVISTADORA. He hecho 2

ENTREVISTADA (DIRECTORA DE GÉNERO).¿ Y si te estas acercando a lo que quieres saber?

ENTREVISTADORA. Si de hecho, en la primera, si me dio bastante información de lo que yo quiero saber, yo creo que las otras preguntas. Ahorita que las escuche, tienen más sentido.

ENTREVISTADA (DIRECTORA DE GÉNERO). Bueno, igual que lo anterior, no puedo decir, tengo gente que trabaja mucho y también hombres y mujeres.

ENTREVISTADORA. Y bueno, a qué razones alude usted, haber llegado al puesto que ocupa ? Razones de todo tipo que considere que la han llevado a ocupar su puesto de Directora General Adjunta ?

ENTREVISTADA (DIRECTORA DE GÉNERO). Yo tengo 15 años de experiencia trabajando temas de género, lo he hecho desde organizaciones de la sociedad civil, y también en el sector público. Y yo creo que esta es la principal razón por la que elegí la Dirección General Adjunta de Género. Y pienso que se debe a la

experiencia que tengo en el tema que estoy trabajando, pero también en el trabajo que he hecho con mujeres, de carne y hueso acerca de estos temas.

ENTREVISTADORA. ¿Entonces, en este sentido usted, le daría peso al nivel profesional que tiene para haber ocupado este puesto?

ENTREVISTADA (DIRECTORA DE GÉNERO). Si, bueno, tengo, mi desempeño profesional, mi área de trabajo profesional, que son los temas de género. Yo tengo 15 años trabajando en esto.

ENTREVISTADORA. Muy bien, y bueno algo más concreto. ¿Alguna vez dentro de su experiencia ha sentido una cierta discriminación para que en algún otro lugar de trabajo haya sido ascendida, o que no la hayan tomado en cuenta para una decisión importante, que usted consideraría que su opinión era necesaria?

ENTREVISTADA (DIRECTORA DE GÉNERO). No, yo no he vivido esa situación.

ENTREVISTADORA. ¿ No se si ha observado, bueno, que usted no lo haya vivido, pero que se haya dado en otras personas?

ENTREVISTADA (DIRECTORA DE GÉNERO). ¿ Aquí en el ámbito de trabajo?

ENTREVISTADORA. En todo su ámbito general de experiencia . En toda su gama de experiencia que ha tenido.

ENTREVISTADA (DIRECTORA DE GÉNERO). Pues no, no recuerdo un caso concreto. Estoy tratando de pensar en alguna situación específica. Porque no te quiero responder con un rollo diciendo ¡ si esto sucede, es un asunto en que se hace la diferencia! Que es además una posición que yo comparto. Pero que para tu estudio , como el que tu estas haciendo, me parece que no te ayudaría porque, sí yo te diera una generalidad ,“ si esto pasa entre mujeres y hombres y normalmente las familias optan por los varones cuando se trata de estudiar” Creo que no es algo que te ayude al estudio que tu estas haciendo. Osea yo se que pasa, y trato de pensar en un ejemplo concreto, en mi vida profesional y no lo encuentro.

ENTREVISTADORA. Bueno. ¿Considera que su rol profesional y su rol laboral que ha desempeñado en toda su experiencia que ha trabajado, 15 años de experiencia que ha tenido ; específicamente aquí en el instituto, le ha permitido atender aspectos de su vida personal?

ENTREVISTADA (DIRECTORA DE GÉNERO). Si, yo estoy casada, tengo dos hijos, tengo mis hijos pequeños de 7 y uno de 4 años, y lo que yo he hecho es ... bueno primero cuando entre aquí, al darme primero una idea del tiempo que esto me iba a llevar . Esto es un trabajo de tiempo completo , yo llego aquí a la oficina, al cuarto para las 9:00 después normalmente, digamos, en un día, yo salgo a comer a las 3:00 de la tarde, vivo cerca de aquí, y entonces veo a mis hijos a esa hora, y a mi familia, y regreso aquí a la oficina alas 4:30 de la tarde, en un día de rutina, insisto, salgo tipo 8:00 de la noche. Vivo muy cerca y entonces en 10 minutos estoy en mi casa, llego a ver a mis hijos, a cenar con ellos, a contarles un cuento y a que se acuesten. Eso es un día de rutina, hay muchos días que no son de rutina y que a mi me toca ó tener desayunos de trabajo, comidas de trabajo o me toca viajar fuera de la ciudad o al extranjero y bueno, entonces digamos esta programación que yo he procurado de estar con ellos, pues no se puede cumplir.

Son muchos días , muchos días en los que tengo que salir y yo creo que es la parte más difícil de conciliar, profesionalmente. Yo he encontrado que esa es como, digamos, la parte que a mi más trabajo me ha costado trabajar aquí, de tener qué, en muchos momentos sacrificar mi vida personal, me refiero específicamente al estar con mis criaturas , que esa digamos, es la parte más complicada. Por otro lado, para mi trabajar aquí es sumamente reconfortante, es muy gratificante y entonces, pues las cosas tienen como peso y se ponen en una balanza . Por otra parte el desarrollo profesional de mi vida también tiene un peso muy fuerte para mí, y entonces yo procuro ir teniendo eso presente.

ENTREVISTADORA. Entonces usted pensaría que debería haber un cierto equilibrio de , digamos compartir los roles de ser madre , esposa , tanto los roles que le demandan ocupar este puesto , piensa que sí debe de haber cierto equilibrio?

ENTREVISTADA (DIRECTORA DE GÉNERO). Yo creo que lo hay, yo creo que ese equilibrio uno lo pone. La institución no te pone, no te dice lo que puedes hacer o lo que no puedes hacer y yo creo que uno va marcando este equilibrio . Yo he procurado resolverlo de esta forma y también lo he resuelto porque tengo un esposo que se hace cargo de mis criaturas. Mi esposo se hace cargo de recogerlos a medio día, como con ellos porque eso es algo para mi como para lo dos , muy importante . Siempre procuramos que uno de los dos este con ellos , y de que garanticemos que coman a medio día y de que estén con alguno de los dos. Y ese alguien es mi esposo . Entonces a mi saber eso , saber que están con mi esposo , saber que están bien cuidados, me da la tranquilidad de poder seguir trabajando, aquí hasta las 3:00 , o incluso algunas veces no salir , y comer aquí mismo , porque hay muchas comidas de trabajo también o de que me toca salir a otros lados, con otra gente. Entonces a mi eso me da una tranquilidad muy fuerte, saber que están con mi esposo y que están bien cuidados.

Entonces yo creo que ese equilibrio uno lo va buscando y lo va, digamos, proponiendo. Por otro lado una cosa que tengo que reconocer de esta Institución, es que en muy contadas ocasiones, yo he tenido que venir sábado o domingo . Mas bien podría contar esas ocasiones con los dedos de una sola mano, y me sobran días. Y eso es algo para mi muy, muy positivo , porque yo dispongo de mis fines de semana íntegros, y eso es bueno, están dedicados a mi vida personal o a mi vida de pareja , a mi vida de familia.

ENTREVISTADORA. Y en este sentido, de que me comenta , de que su esposo le colabora con los niños, ¿ piensa qué si ha habido un cambio cultural, de las connotaciones que se han tenido acerca de que la mujer solo se ocupaba de la casa, de los niños, del esposo?

ENTREVISTADA (DIRECTORA DE GÉNERO). Yo creo que para mujeres de mi misma... digamos mujeres profesionales y mas o menos de mi misma edad, y que están insertas en este momento trabajando, yo creo que si. Osea, porque no hay de otra. No hay otra posibilidad, una tiene que negociar con la pareja y tiene que resolverlo de alguna forma. Porque yo creo que a mujeres profesionistas que tienen claro su deseo de superación profesional, su deseo de trabajo no solo por los ingresos, sino también por lo que da en estos niveles de desarrollo profesional de gratificación, pues yo creo que lo han tenido que resolver, y que hay cambios y que

ha tenido que haber cambios de parte de los varones. Clara y conciente de ello; yo lo veo aquí con compañeros de trabajo, que tienen niveles semejantes al que yo tengo y son gente mucho más sensible con sus parejas, sus parejas estudian, trabajan, son gente como mucho más igualitaria en sus propias relaciones.

ENTREVISTADORA. Me gustaría escuchar su opinión acerca de ¿ Qué si considera usted que el rol profesional que juega la mujer ,sí ha significado un avance para su reconocimiento al insertarse al mundo laboral y que este le permita ascender ?

ENTREVISTADA (DIRECTORA DE GÉNERO). Bueno, las mujeres estamos hoy en el mercado de trabajo ya de manera irreversible , el número de mujeres no solo profesionistas , mujeres que trabajan fuera de sus casas han aumentado en los últimos 40 años de manera que y creo que es irreversible. Por su puesto, en la medida , que las mujeres nos preparemos podemos ir ocupando cargos . Yo se que no depende solo de que las mujeres estén más preparadas , porque todavía hay una parte cultural que esta presente en quien toma las decisiones o en quienes toman las decisiones, entonces, estar preparada no significa, necesariamente que vas a ocupar un cargo. Pero pienso que mientras más mujeres haya preparadas, mayores posibilidades habrá de poder hacer eso.

ENTREVISTADORA. En este caso aquí en México¿ qué posibilidades cree que aparte de que uno este preparado, ese contexto cultural nos permita seguir ascendiendo?

ENTREVISTADA (DIRECTORA DE GÉNERO). Bueno yo creo que poco a poco en México se estas dando un cambio, yo creo que esto tendrá que irse necesariamente dando, todo el tema de la perspectiva de género, pues ha estado entrando poco a poco a la cultura en general, a los partidos, a la administración pública y, que bueno, los cambios son lentos, sobre todo en el aspecto cultural, pero no veo que las mujeres vayan marcha atrás, es un proceso que no puede detenerse.

ENTREVISTADORA. Le agradezco mucho su cooperación y sus observaciones.

ENTREVISTADA (DIRECTORA DE GÉNERO). Te agradezco a ti. Luego me dejas conocer tus resultados.

ENTREVISTA 4
DIRECTORA GENERAL ADJUNTA DE PLANEACIÓN, OPERACIÓN Y CONTROL.
FECHA: 28 DE ABRIL.
HORA: 6:30 p.m.

ENTREVISTADORA: La entrevista es acerca del rol profesional de la mujer, precisamente en el rol que juega aquí dentro del Indesol, en este caso. Y me gustaría empezar por algunos puntos. ¿ Considera que hay alguna diferencia entre la eficacia de un hombre y una mujer?

ENTREVISTADA (DIRECTORA): ¡No! Solamente te puedo decir que las mujeres como que somos más responsables, en las tareas que nos tocan. En lo que me ha tocado trabajar si veo, como que la mujer es más dedicada, osea aplicada. No le quito ningún mérito a los varones, porque también felizmente me ha tocado trabajar con gente muy responsable; yo creo que los dos, igual, pueden desempeñarse en lo que nos dejen.

ENTREVISTADORA: En este sentido, ¿ los consideraría que tienen una misma cooperación o que son más entregados al trabajo ?

ENTREVISTADA (DIRECTORA): También eso depende mucho de la vivencia de cada quien, yo me he desempeñado mucho más en un universo donde hay más hombres que mujeres y yo me siento que por igual estamos respondiendo; tareas que nos dejan, tareas que desempeñamos igual.

ENTREVISTADORA: Con respecto a la lealtad y el compromiso ¿ qué considera al respecto, igual, entre hombres y mujeres ... son más leales o menos ?

ENTREVISTADA (DIRECTORA): Mira en cuanto al trabajo, creo que los dos somos muy leales, en cuanto a otros ámbitos si veo que los hombres, entre ellos, son más solidarios. Yo creo que las mujeres todavía nos falta entender como esta (interrupción)

Yo veo entre ellos una solidaridad muy fuerte, nosotras las mujeres todavía me ha tocado en algunos ámbitos, nos falta entregarnos y ser solidarias nosotras. No te puedo hablar de aquí en el Instituto, aquí yo creo que esta muy entendido el rol, aquí yo creo que hay un buen ánimo, un buen ambiente; en otros lugares es donde yo siento esa rivalidad.

ENTREVISTADORA: ¿No me podría comentar alguna experiencia que haya tenido con respecto a la rivalidad ?

ENTREVISTADA (DIRECTORA): Mira algo muy sencillo, y no tiene que ver con nada de esto; cuando se sabe que un compañero tiene una novia, se sabe que este compañero es casado y tiene una novia, entre ellos se cuidan y se protegen para que la esposa no se entere que el compañero anda de novio. Y entre las mujeres, cuando alguna sabe que otra compañera esta saliendo con otro amigo inmediatamente como que se la hace tarde para informar que la compañera ya

anda saliendo con fulanito; en esos aspectos, sí, nos hace falta todavía como mujeres sentirnos más como mujeres.

ENTREVISTADORA: Tal vez en el ámbito laboral, ¿no se si haya sentido este tipo de rivalidad entre hombres y mujeres ?

ENTREVISTADA (DIRECTORA): Sí, los hombres se cuidan mucho, sensacionalmente, son solidarios en todo momento; hay alguien que no asiste y se cuida y se protegen, y nosotras todavía, hay alguien que no asiste y te dicen, no vino, y entre ellos se cuidan muchísimo.

ENTREVISTADORA: Bueno...¿A qué razones alude usted haber llegado al puesto que esta ocupando ahorita?

ENTREVISTADA (DIRECTORA): Uy... no es fácil. Recuerdo que desde que termine primaria, mi padre felizmente quería que fuera secretaria ejecutiva, porque soy mujer, porque bueno ... te vas a casar, vas a tener que dedicarte a tu familia, para que haces una carrera larga, y me puse terca de que yo quería, desde entonces, estudiar Economía; termine Prepa y mi padre seguía con que yo debería estudiar una carrera más corta, y bueno, yo ya estaba a punto de entrar a estudiar la licenciatura, felizmente la termine, me encanto estudiar mi carrera. Me toco hacerme responsable del hogar, mi esposo lamentablemente tuvo que ausentarse, digo lamentablemente porque es una historia muy fuerte, y muy triste para él y para nuestra familia, y me toco a mí estar al frente de la familia. Estar al frente del hogar, y digo, que tal que no me empeño en terminar mi carrera, pues porque gracias a eso ha salido la familia. No ha sido fácil, porque si había muchas cuestiones ahí, de nosotras, pero felizmente he conocido compañeras brillantes y hemos abierto camino.

ENTREVISTADORA: ¿Alguna vez dentro de su experiencia ha sentido una discriminación para poder ser ascendida en su experiencia laboral o de que no la hayan tomado en cuenta en alguna decisión importante?

ENTREVISTADA (DIRECTORA): No en absoluto, nunca. Excepto cuando recién inicie, que no estaba permitido que las mujeres entráramos a los bares, y pues algunos compañeros iban así en reuniones de trabajo ahí en los bares, donde nosotras no podíamos entrar, pero ahorita ya podemos entrar a donde queramos.

ENTREVISTADORA: Considera que el rol profesional que juega actualmente la mujer le ha permitido atender su vida familiar, personal?

ENTREVISTADA (DIRECTORA): Si claro. Si somos capaces para eso, podemos atender muy bien nuestra profesión, nuestra familia, nuestra casa, sí somos capaces para eso.

ENTREVISTADORA: ¿ Con respecto a lo que me comentaba de que, bueno, su padre quería que tuviera una carrera corta, a que piensa que se deba eso, a connotaciones culturales, a una idea preconcebida...?

ENTREVISTADA (DIRECTORA): Claro era el estilo de vida en esos años; incluso un amigo de él, su hija estudio Diseño Artístico y él me apunto cuando recién termine la secundaria, me inscribió é, en esa escuela para que yo estudiara Diseño,

porque a él le gustaba la vida que llevaba la hija de su amigo, joven, una carrera promisoría, corta, y de repente digo..., cuando yo estoy aquí en todo este embrollo, de cuantos problemas hay, de que las decisiones luego son difíciles, de que decides una cosa y tienes que cuidar las otras, pues no es fácil esto, si recuerdo esa situación; y la hija del amigo de mi padre, felizmente estudio diseño, se fue a especializar a Francia y después estuvo en Inglaterra y ahorita tiene un puesto sensacional en Palacio de Hierro, es la que diseña... y digo ¡ Hay caramba, por que no hice caso!, menos horas de trabajo, menos compromiso, menos angustia y muy bien, pero es lo que quieres ser. Yo felizmente tuve la libertad de decidir lo que quería.

ENTREVISTADORA: Me gustaría escuchar su opinión acerca ¿ si considera que el rol profesional que juega la mujer ha significado un avance para su reconocimiento al insertarse al mundo laboral y para poder ascender ?

ENTREVISTADA (DIRECTORA): Por su puesto, claro que sí. Mira empezamos a abrir camino, yo creo que las tareas que nos dejaron no fueron sencillas y se demostró que lo que nos encomendaban estaba bien hecho. Como que ganamos la confianza para que nos dieran una tarea mas, tarea que nos daban, tarea que cumplíamos bien, tarea que la desempeñábamos bien, generábamos confianza, dábamos buen resultado, y eso nos permitió ir asumiendo mayores responsabilidades. Si, yo creo que no ha sido gratis, todo ha sido muy bien ganado , y no en el rol de competencia con los hombres, felizmente no me ha tocado vivirlo así, pero creo que esto sí ha requerido de un esfuerzo de nosotras y felizmente lo hemos cumplido.

ENTREVISTADORA: ¿Considera que aquí dentro del Instituto si hay los mecanismos para qué, bueno, tanto hombres como mujeres se desenvuelvan y puedan desenvolverse bien aquí en el mundo laboral y en su mundo personal?

ENTREVISTADA (DIRECTORA): Mira en el mundo laboral, te puedo decir que sí, yo aquí siento un ambiente muy profesional, creo que hay respeto, yo eso lo he dicho muchas veces, eso te da una sensación muy agradable, donde te permite analizar, te permite ver como estas, hacia donde vas, te permite hablar cuando hay algún problema, te permite confrontarlo, te permite concretar puntos si los hay, felizmente. A nivel personal ya es distinta la historia que traemos cada quien, yo creo que lo que aquí vivimos, si nos tiene que servir también para ver como lo que aquí vivimos modifica nuestra forma de ver la vida, seamos hombres o mujeres. Hay un ritmo muy acelerado en cuanto a trabajo, hay muchas exigencias, y eso te va formando, si eres capaz de cumplir en esto, es que también eres capaz de cumplir en tu casa, Yo creo que eso si ayuda mucho.

ENTREVISTADORA: ¿Considera que tantos hombres como mujeres se desempeñan de la misma forma, con problemas, sin problemas en la toma de decisiones, todos los aspectos ?

ENTREVISTADA (DIRECTORA): Si, yo lo veo enteramente igual, osea, aquí no noto quien es hombre o quien es mujer... hay un problema, nos reunimos y todos decidimos, ¡todos!. Todos aportamos alguna idea, todos analizamos. Es imposible que digas, esto lo vamos a ver las mujeres y ya después nos reunimos con los hombres, no. Un problema se comparte, una decisión también se comparte.

ENTREVISTADORA: Bueno, ya por ultimo me gustaría escuchar qué piensa acerca de estos aspectos culturales, de las ideas preconcebidas que se tienen acerca de, tu mujer haces esto y tu hombre te dedicas a la vida laboral.

ENTREVISTADA (DIRECTORA): Mira es impresionante, la crisis económica, nos esta obligando a mover el modelo cultural que teníamos, lamentablemente tanto empleo que se ha perdido, tantas fuentes de empleo que se han cerrado, pues obligan a que se emplee dentro de una pareja a quien pueda. Y ya no es raro saber, que hay compañeras que están trabajando y que sus esposos se estén quedando en su casa, no porque quieran, no porque aspiran a ser eso, pero bueno, al no encontrar ellos empleo, se ven obligados a llevar a los hijos a la escuela, se ven obligados de ir al “super” se ven obligados de atender la casa. Yo tengo experiencia cercana de un amigo,- que ella es enfermera ... no perdió jamás el empleo, y el cambio de rol, felizmente lo hablaron, el sigue con la idea de buscar empleo, no la cierra, pero a él le toco cambiar el rol; y su familia va muy bien, sus hijos están sensacionales. Y se que ahorita este modelo, lamentablemente, digo lamentablemente por la pérdida de empleos y no por el cambio de rol, pero se esta dando eso. Que hay hombres que se están quedando en la casa y mujeres que están saliendo al campo laboral.

ENTREVISTADORA: En este contexto de los cambios económicos. ¿Considera que en estos ámbitos la mujer tiene las posibilidades de ascender hasta donde ella quiera llegar?

ENTREVISTADA (DIRECTORA): Claro que si, ahorita no tenemos ningún límite por ser hombre o por ser mujer. Ahorita quien es capaz, lo hace.

ENTREVISTADORA: Estas son algunas de las cuestiones principales que quería que me ayudara a contestar, y le agradezco su ayuda y no le quito más su tiempo.

ENTREVISTADA (DIRECTORA): Con toda confianza, cuando quieras.

ENTREVISTA 5
DIRECTORA DE PROMOCIÓN, PROFESIONALIZACIÓN E INFORMACIÓN.
FECHA: 26 DE MAYO
HORA: 3:30 p.m.

ENTREVISTADORA: La entrevista es acerca del rol profesional de la mujer, entonces, te voy a hacer algunas preguntas, y me gustaría empezar por algunos puntos, ¿ En tu opinión y en tu experiencia laboral, consideras que hay una diferencia entre la eficiencia de un hombre y una mujer?

ENTREVISTADA (DIRECTORA): Te la respondo con una frase ..." la capacidad y el talento no tienen edad, ni sexo". Es mi frase favorita.

ENTREVISTADORA: ¿Y por qué piensas eso?

ENTREVISTADA (DIRECTORA): Porque yo creo que los seres humanos tenemos las mismas capacidades y esta es una cuestión de talento, una cuestión de disposición. Osea, yo creo que ambos seres humanos, hombres y mujeres, ahí lo que tendría que ver la diferencia es en que tan eficiente eres, que tan responsable eres, que tan preparado eres y demás, fuera de eso no le veo ninguna diferencia.

ENTREVISTADORA: En este sentido, con respecto a la responsabilidad y la cooperación, es la misma aseveración la que puedes decir, que es lo mismo ...

ENTREVISTADA (DIRECTORA): ¿Qué si cooperan más los hombres o que las mujeres?

ENTREVISTADORA: O son más responsables o menos.

ENTREVISTADA (DIRECTORA): Pues yo me atrevería de decir, es que si... definiendo mi posición. Yo creo que tiene que ver con la actitud, osea hombres y mujeres para mi, y no tiene que ver nada con la edad, para mi es una cuestión de actitud, que tan bien o mal puedas realizar alguna actividad. Cuando lo haces con ganas, se te nota, sea en hombre, o seas en mujer, seas joven o seas viejo. El problema es que ahí si, no todos los seres humanos tenemos el privilegio de trabajar en algo que nos guste, a veces las circunstancias te llevan a trabajar en algo que por circunstancias fuiste a parar, no tuvo que ver ni con tu perfil profesional, ni con tu perfil académico, ni tu status económico; no hay nada que tenga que ver mas que una circunstancia, que hizo que en ese momento se abriera una plaza en "x" lugar , y entonces al no encontrar otro lugar donde desarrollarte te ves, a veces necesitado de aceptar ese trabajo, y por lo tanto, pues bueno, lo desempeñas por una necesidad, pero no porque tengas muchas ganas de hacerlo y obviamente, fíjate que eso es lo malo, cuando lo que realizas no es algo ni paro lo que estudiaste, ni lo que te hubiera gustado, ni la remuneración a lo mejor es lo que tu hubieras deseado.

Entonces si empieza un círculo frustrante, un círculo vicioso, porque se te vera en el desempeño, si lo haces con gusto, si lo haces de malas, si lo haces con ganas, si eres puntual, si no eres puntual, si sientes como si te están haciendo el favor de pagarte y tu haces como que el favor que trabajas, pero yo creo que son...es todo el entorno social que hay en torno a una actividad laboral.

ENTREVISTADORA: Y con respecto a la lealtad y el compromiso , por ejemplo, aquí con tu equipo de trabajo ¿has visto alguna diferencia entre hombres y mujeres?

ENTREVISTADA (DIRECTORA): No, yo creo que no, fíjate... hay te la voy a poner con otra frase. La lealtad para que exista tiene que ser reciproca, y yo soy al revés, yo no creo que la lealtad o la confianza se gane, yo creo que de entrada uno da confianza, y en el camino pues ya será quien la va perdiendo.

ENTREVISTADORA: Con respecto al puesto que ocupas ahorita ¿ a qué razones aludes haber llegado a este puesto?

ENTREVISTADA (DIRECTORA): Hay amiga yo soy muy práctica. Yo llegue aquí a trabajar porque me invito a trabajar un exjefe mío, por eso yo te decía que a veces son las circunstancias las que te llevan, yo me había quedado sin trabajo, trabajaba en lo que es ahora el Instituto Mexicano de la Juventud, y efectivamente andaba yo buscando chamba por varios lados y, en esa época el que era presidente del Indesol, supo que yo no tenía trabajo, y me invito a venirme a hacer cargo de esta área porque casi siempre me he dedicado a actividades que tengan que ver con la concertación social, con la relación con mucha gente, atender y demás. Esa fue una circunstancia real, que si te puedo decir que se ha venido dando en cantidad de actividades, nadie es ajeno a esa circunstancia a veces, a esa recomendación y precisamente ahora que va ser una realidad el servicio civil de carrera, yo creo que por lo menos servirá para que muchos hombres y mujeres tengamos la posibilidad que a partir de esa capacidad, de ese talento ,puedas tener una permanencia laboral.

ENTREVISTADORA: Con respecto a esa recomendación que me comentas que tuviste, ¿tu sientes que esta persona confió en ti, en tu capacidad profesional, para poderte promover en este puesto?

ENTREVISTADA (DIRECTORA): Sí, porque yo había trabajado con él hace 12 años, hace 12 años por circunstancias también había yo trabajado con él, y en esa época, pues habíamos mantenido una muy buena relación, yo ... te vas a reír...pero mira, yo creo que cuando uno tiene la oportunidad de trabajar en alguna época de tu vida con determinadas personas y desarrollas un buen papel, siempre se acordaran de ti en ese sentido, siempre se quedaran con el recuerdo de que tan bien o que mal lo hiciste, y cuando más adelante te los llegas a encontrar, entonces tu sabes, ya de antemano, y dices bueno, como fui... buena colaboradora, mala colaboradora, y yo creo que fui bastante buena, entonces, en ese tenor me brindo la oportunidad ahora que se podía... bueno ahora hace 4 años.

ENTREVISTADORA: ¿Tu eres licenciada en derecho?

ENTREVISTADA (DIRECTORA): En economía. Y no trabajo de economista, fíjate que interesante, una cosa es que pude haber tenido las herramientas por formación, para trabajar en una dependencia como esta que es de Secretaría de Desarrollo Social, y podría o puedo o se da la circunstancia de que entiendas mejor muchas de las acciones que desarrolla la dependencia, muchos de los indicadores, mucho lenguaje que tiene que ver con la actividad que desarrolla esta secretaría, claro que puede ser inherente a mi formación académica, sin embargo mi actividad

en la práctica, pues tu lo ves, tiene que ver con un sistema de información sobre Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), y no soy, ni ingeniero en sistemas, ni administrador en sistemas, tiene que ver con un programa de formación a distancia, y tampoco he estudiado jamás educación, ni pedagogía, ni cosas por el estilo, tiene que ver con un programa de profesionalización para OSC , y bueno es un actor social, que tiene poco tiempo, que ha incursionado en la vida activa de este país, y bueno en la vida democrática de este país, y bueno para mi ha sido una muy grata experiencia porque como que son las actividades sociales las que me llamaron más la atención en mi desempeño profesional y sobre todo las cuestiones de control, y seguimiento de acciones como que siempre han estado como que a lo largo de toda mi trayectoria. Y sin embargo, en cuanto a la actividad ya muy formal de economista lo único que he hecho es dar clases de economía en alguna ocasión de “ teoría económica”.

ENTREVISTADORA: ¿Alguna vez dentro de tu experiencia laboral has sufrido una discriminación para ser ascendida o promovida, o que no te hayan tomado en cuenta en una decisión muy importante?

ENTREVISTADA (DIRECTORA): Si, de jovencita. Pero no tiene que ver con esta actividad en la administración pública, tiene que ver con una actividad política, osea en aquella época yo participaba en la “juvenil del PRI” yo aspiraba a ser dirigente de los jóvenes del sector popular del PRI y aunque podía ser yo muy capaz, muy chambeadora, era muy buena oradora en aquella época al igual que muchos de mis compañeros candidatos y demás, perdí la elección y los muchachos me lo dijeron, era una elección donde tenían que elegir todos los dirigentes de todos los estados, pues porque les podía caer muy bien, podrían reconocer que era muy inteligente y todo el rollo, pero literalmente me decían ¡ Laura⁴³ pero eres vieja ! osea como me voy a tener de líder nacional a una vieja , entonces, para mi es la única vez que lo he vivido, lo he sentido, lo he sufrido y lo perdí.

ENTREVISTADORA: Con respecto a esta experiencia , ahorita que ya has tenido más experiencia aquí en este ámbito, ¿Qué harías para que esto ya no volviera a pasar, o que otras personas que quisieran hacer los mismo que tú tuvieran la oportunidad?

ENTREVISTADA (DIRECTORA): Mira, cuando me dedicaba a la política, si trate de hacer todo lo posible modificamos estatutos, modificamos mecanismos, hicimos y tornamos, sin embargo a la fecha no he visto ninguna mujer dirigente, osea eso es algo que, sobre todo a nivel nacional, en el caso de los jóvenes no ha encabezado esta actividad una chica, cosa que también me preocupa porque quiere decir que se siguieron repitiendo los mismos esquemas, lamentablemente; y una pelea que yo también daba al interior de la actividad política era, pues no me gustaban las oficinas o las áreas de secretarías para mujeres, les digo, pues también les voy a poner unas secretarías para hombres .no? porque pues se supone que , te digo que defiendo mucho mi eslogan de que la capacidad y el talento no tiene edad ni sexo y pues imagínate ...

En la administración yo creo que ha sido un poco menos, en la administración si debo decirte que, en mi caso particular, yo no lo he vivido, cosa que dices, lo aplaudo con singular alegría, no le he sufrido aquí, ni lo he vivido, sí lo he visto en

1Nombre inventado

otras personas y me molesta terriblemente, osea me puede enojar muchísimo, el que puedan decir que puedes ser muy buena o muy mala por el hecho de ser mujer, eso me puede molestar horrores, o te voy a decir algo que me molesta mucho, y que si lo he visto como discriminación, el asunto de que si veo que mucha gente todavía le molesta que alguna funcionaria se embarace, todavía lo ven así como que, hójole, y aparte va faltar sus tres meses, y va hacer cosas... y mira que te lo digo yo que ni estoy casada, ni tengo hijos, y nunca me he embarazado, pero si puedo defender el derecho de todas mis compañeras, a que sean mamás, que tengan sus hijos, a que tengan las prestaciones que la ley les permite por ser mamás, y fijate que eso es algo que si lo he visto, eso sí, en la administración, si he visto que en ese sentido hay cierta ... no molestia, pero si hubo en algunas épocas de mi vida como que... cierto malestar.

En la actividad que realizo actualmente no, porque tenemos la ventaja de que la titular del instituto es mujer, es una gente que viene trabajando mucho el defender los derechos de la mujer, se preocupa por coordinar la perspectiva de género en la Secretaría de Desarrollo Social, quiere que todo este involucrado, este concepto, y yo creo que es necesario, es necesario, tu lo has visto ahora. A mí algo que me puede encantar es que las becas de SEDESOL que les dan a los niños de secundaria, al darse cuenta que los papas preferían mandar a los niños hombres a la secundaria, aumentaron un poco la beca a las mujeres, para que fuera ellas a las que mandaran, si tu quieres, no debería de hacerse formalmente, ahí si ... mi eslogan chocaría, igual niños y niñas, pero es un problema de cultura con los papas, el común denominador, todavía sobre todo en el campo, en la provincia, mucha gente dice... pues que estudien los niños y las niñas pues se van a casar o que van hacer. Entonces a mí, esa es una actividad que me ha gustado mucho en cuanto a las becas de oportunidades que realmente vean, traten de apoyar que las niñas vayan a la escuela. Y yo sigo defendiendo que las niñas vayan a la escuela, que las niñas estudien, que las niñas tengan las becas, que las niñas... claro que sí, porque todavía sigue siendo en este país, sigue siendo un problema de cultura, yo te pongo un ejemplo tan simple; En mi familia, solo tenemos, en la familia por el lado de mi papá, mujeres profesionistas nada más somos dos, y en la familia del lado de mi mamá, nada más somos otras dos, con una carrera universitaria, y te podría decir que de lado de mi mamá somos una familia de 99 personas y obviamente hay de todas las edades, de todas las generaciones, es terrible que nada más somos dos profesionistas, y por el lado de mi papá que es una familia por el estilo, como de 70 personas y demás, también seamos otras dos.

Y en los dos casos somos dos de la misma edad, fijate que interesante, cuando mi papá es una familia de 10 hermanos y mi mamá es una familia de 6 hermanos, y tuve una hija que tuvo hasta 14 hijos, para que te des una idea del número de primos que hay o de hijas, y sin embargo son sobre todos de ellos, viven mucho en provincia del lado de mi mamá, y todavía se da, aunque tu les digas, hagas y deshagas, que las niñas terminen la secundaria y ya de ahí ya no siguen estudiando o , y ahí se ve en el caso de niños y niñas que terminan como obreros o..., porque se casan además muy jovencitos, yo tengo sobrinos nietos de 2 o 3 años, con sobrinos de 20 años o de 18 años, osea, ese proceso de incorporación a la vida laboral tan jovencitos y que se me casan tan jovencitos, lo veo en mi propia familia, por eso te digo que lo vivo, pero es muy difícil. Yo creo que todavía hay mucho por hacer, sin embargo creo que también tiene que ver mucho con mi carácter, con el trabajo, con el que no me dejo, con el que sigo buscando y demás, y te digo favorablemente aquí en la institución tiene que ver mucho la preocupación

de la titular, porque las mujeres tengan los mismos derechos y obligaciones que los hombres aquí, y yo creo que particularmente, si se apoya mucho el trabajo de nosotras mujeres.

ENTREVISTADORA: Entonces todo esto que me comentas, crees qué estas ideas de los estereotipos, todavía tiene que ver mucho con estas ideas de que, bueno, las mujeres no pueden ocupar determinados puestos, crees que estas ideas que tenga la gente, todavía se reproduzcan en

ENTREVISTADA (DIRECTORA): Se reproducen en todos lados, mira tu escucha, tu estas en una conversación , y no tiene que ver si son profesionistas, si son técnicos, técnicos operativos, son choferes, no tiene que ver, lo más interesante aquí, es que tu escuchas a las mismas mujeres a veces , cuando alguien pregunta por ejemplo, si nos gustaría tener una mujer de presidenta de la república, las que te dicen que no votarían por una mujer son las misma mujeres.

Las mujeres son fascinantes, buenísimas y ve como lo dicen muchos candidatos y demás, dicen, si gane fue ya por el voto de las mujeres, porque obviamente el padrón electoral son muchas más mujeres, y es cierto a la hora de revisar las elecciones, votan muchas más mujeres, pero si te das cuenta, votan por hombres. Es increíble, pero las mismas mujeres, muchas ocasiones, descalificamos a las propias mujeres, osea, tu dices el voto de confianza, y fíjate como tiene que ver con algo que nos ajeno para nosotras, yo misma he escuchado a lo largo de mi vida muchos compañeros que dicen, imagínate a una mujer presidenta a la hora que estén en la menopausia, osea que decisión pueden tomar cuando están tan histéricas, tan esto, tan lo otro, osea fíjate; segunda, cuando estamos a un nivel laboral...y lo he visto en muchas oficinas ... dicen, el problema a veces con muchas mujeres y demás es que los días que están en su menstruación son insoportables, osea su producción baja, te dicen alguna gente argumentos, te cuento, y si es cierto eso esta en el lenguaje cotidiano de todas las familias, de todas las reuniones y demás, nos descalificamos cuando en realidad por esa calidad que tienes tu de ser mamá, de ser esto y lo otro, que es como un plus que podría yo decir que tiene uno. Y sin embargo es algo que de repente, te descalifica por lo mismo de... cuando oyes tu que digan que un hombre es neurótico, pues no. En cambio oye, si dices , es que esa mujer esta histérica, neurótica, o le falta galán o le falta algo .No? Y cuando lo escuchas al revez, de los hombres, es un problema; mira cuando yo veo a jovencitas como ustedes digo yo, hojalá y vayan rompiendo muchos de estas formas de ver la vida, porque digamos, yo todavía pertenezco a una generación donde muy pocos papas dejaban todavía estudiar a las hijas, y de hecho, yo soy hija única, que esa es otra bronca, pero la generación que sigue de mi, o la siguiente, dos generaciones después es increíble como también muchas chicas, todavía a pesar de que están estudiando, a pesar de que están realizándose, fíjate... no se donde esta, pero un amigo mío, hizo hace años una encuesta donde ¿ cuál era la posibilidad de las chicas, cuando salían de la preparatoria? y muchas todavía decían que querían casarse y ser madres.

Entonces yo manejaba y decía, quieren estudiar, hacer una carrera profesional, quieren salir adelante ta ta..... Y la respuesta me la dio una sobrina, yo no era el mejor ejemplo, osea, yo presumía que era un buen ejemplo al decir mira , trabajo, tengo un buen puesto, tengo cierto reconocimiento entre mis iguales donde trabajo, aparte estoy estudiando un doctorado, aparte soy bastante vaga, voy a pachangas, a fiestas, reuniones, bodas, casamientos, osea, llevo según yo una vida normal, y yo decía tengo mi carro y demás, entonces a mi se me hizo en alguna ocasión, yo

decía, bueno pues para la siguiente generación que viene de mi familia y todo, pues yo decía, podía ser un buen ejemplo y todo el rollo, hasta que una sobrina mía hija de uno de mis primos me dice, "No, hay algo que no tengo, y es que no estoy casada, ni tengo un hijo," entonces de repente lo que ... bueno además me gusta viajar y además viajo y además todo, y sin embargo ella me dice yo no cambiaría todo eso por estar sola. Cuando en realidad yo no me he detenido a pensar si estoy solo, porque digo, finalmente yo creo que tenemos otra generación de mujeres para, o sea, cada quien se siente realizado con lo que hace, sin embargo fíjate que eso se ha venido repitiendo, tu lo ves en cantidad de familias y es así como que, se vuelve a dar esa idea de que si no me caso a tal hora ya me voy a quedar y es muy difícil, porque finalmente no solo es la cuestión, con tu pareja, con tu familia, la relación es muy difícil hasta con tu familia, o sea para la familia yo creo que hay una etapa en que eres como la rara de la familia, o sea, cuando eres todavía más joven te dicen, hójole mi tía la que se quedo, pero tampoco puedes decir que se quedo a vestir santos porque es muy vaga y porque finalmente puede tener novio, puede andar con alguien y todo el rollo.

Entonces como que ya no encuentras argumentos, de como responderle, pero entonces buscas el único que es más fácil, esta sola. Ese es un argumento muy difícil de vencer, porque te voy a poner un ejemplo, uno que no he podido vencer con mis papas, ellos todavía tienen la congoja de que no me case y no tuve hijos, a pesar de que les pueda encantar que tu hagas, deshagas, vayas y vengas, en su yo muy interno, les hubiera gustado ser abuelos, y les hubiera gustado verte casada desde hace años y que hagas todo lo que tu quieras paralelo profesionalmente pero, que no hubieras dejado de cumplir con ese, ahora si como dicen, con lo que debió haber sido tu desarrollo personal, no el profesional. Entonces es muy difícil, yo si creo todavía que es una cuestión de cultura, todavía creo que mis mismas, compañeras de mi edad que tuve en la carrera y que ahora están casadas, tiene hijos y demás, todavía se repiten, todavía estamos formando una generación, es difícil formar una generación de niñas o de adolescentes con otras posibilidades de desarrollo, todavía repetimos un poco el esquema de los papas.

Es difícil, pero sigue siendo un problema más de cultura, sigue siendo un problema más familiar, o te voy a poner un ejemplo. También tiene que ver con, a veces yo creo que, con tu propio problema de autoestima, o sea, fíjate como muchas mujeres dicen me gustaría hacer tal cosa, y a lo mejor hay quien dice "lo intente en la vida" pero muchas se quedan con las ganas, porque si no la hago o si no salí tan bien preparada, o dudas, aunque te hayas puesto a estudiar toda la noche, aunque hayas hecho 20 cosas y demás, de repente dice uno...hójole pues si no soy tan buena, pero como no va ser uno buena, es uno muchísimo más buena o como me van a ver, hay no, pues tan poquita cosa, cuál poquita cosa si es uno mucho más completa, pero todavía es como repetir frases que hemos escuchado en nuestro entorno y dices como esta mi autoestima, donde esta donde yo quiero llegar, o te voy a poner algo que se da mucho en la administración y que lo vas a ver y que hojala eso no pase con el servicio civil de carrera, mucha gente que dice... a lo mejor me hubiera gustado desarrollarme en otra actividad, en otra dependencia, en otra área, pero hoy tengo ya una plaza, una plaza de base y no la voy a perder, entonces hay cantidad de gente que ya tiene una relación laboral, si tu quieres, más sólida aunque el salario sea muy bajo y ...muy pocas veces te atreves a dar el salto, de que de repente te dice tu familia, cómo vas a buscar, y si ya no la haces, si ya no estas tan joven, y si no encuentras y si no se que, entonces se empieza a

dar todo un fenómeno de frustración y de veras es terrible, mira si a todas nos da miedo, yo reconozco que los cambios dan miedo, dices tu, hígole y ahora como voy a empezar en tal lado, como le voy hacer, pero ahí es donde esta lo maravilloso de los cambios, en que vuelves a conocer gente, haces cosas novedosas, como que siempre vas buscando lo que te gustaría hacer y lo que puedes hacer, sería el ideal, pero siempre y cuando puedas hacer a un lado toda esta serie de entorno social, familiar y demás que te pudiera decir no, no avances o lo mismo verán con muchachos de su edad, si los novios sobre todo en la edad de ustedes, de repente a ti te dan mejor puesto y a el le dan otro puesto, o entran a trabajar y tu ganas más y el gana menos, todavía educarnos en la cultura de complementariedad, de vamos a echarnos la mano, creo que eso es muy importante, de poder desarrollarte individualmente y que hasta cuando uno esta en pareja, como laboralmente también es, la suma de individualidades, yo creo que eso es lo mejor, uno no puede ser como aretito de alguien o dependiente de alguien porque entonces es terrible, porque si estas al pendiente de que le pasa al otro, como le va al otro y todo el rollo, cuando en realidad somos seres totalmente independientes y que todo el mundo puede echarse la mano o puede complementarse, yo creo que esa es la fórmula de todas las actividades tanto laborales como personales, de que aprenda uno y no se sienta mal uno, de que puedes hacer una vida personal y una vida profesional, con muchísimas más ganas, pero con otra actitud ante la vida como mujer.

ENTREVISTADORA: Bueno, ya por último, me gustaría escuchar tu opinión acerca sí consideras que este rol profesional que juega la mujer ha significado un avance para su reconocimiento al insertarse al mundo laboral y que este le permita ascender.

ENTREVISTADA (DIRECTORA): Yo si lo creo, de eso estoy convencida. Para mi es un gusto cada vez que veo mujeres secretarias de estado, mujeres diputadas, mujeres senadoras, mujeres gobernadoras, no tienes idea que maravilloso. Mujeres magistradas, mujeres jueces, mujeres doctoras, lo que quisiera más es que cada vez estuvieran en más, en más puestos de dirección, que pudieran competir igual que los hombres y decir ahora me toca a mi, con permiso, vamos, hacemos. Yo creo que hemos avanzado, en ese sentido si bastante, yo creo que hay bastante ... perdón tengo mis paréntesis no, porque si es cierto el otro día leía en el periódico de que las candidaturas en todos los partidos políticos, los distritos perdidos se los dieron a las mujeres, entonces es cierto, puedes cumplir con el requisito que te pone el IFE de tener todos los partidos determinado número de porcentaje de mujeres, cuando a la hora de la hora, les das pues si, pero te doy los perdidos, entonces ahí, ya no hubo ninguna equidad ni demás. Pero creo que a nivel administrativo esto se ha ido evolucionando.

ENTREVISTADORA: Bueno, te agradezco tu ayuda, porque si es muy importante esto.

ENTREVISTADA (DIRECTORA): Mira yo siempre he dicho que cuando uno hace este tipo de ejercicios , no hay que perder de vista la visión que tienes en tu entorno, dicen que “un buen juez por su casa empieza”, entonces uno es el que primero, yo como he vivido esto, osea, voy en la escuela que tan abiertos son mis maestros, que tan ...preferencias tienen hacia hombres y mujeres en las calificaciones, en esas cosas y demás, que preferencia tengo en mi familia entre mi papá y mi mama, yo frente a mis hermanos, yo frente a mi abuelita, mis tíos, mis

parientes y todo el rollo, que lugar ocupo yo en la familia. Yo tengo no se si es suerte, pero yo ocupo un lugar de ser como, la mama de familia, que tampoco creas que es algo así como que muy benéfico, porque terminas, como digo yo, si yo tengo primos muchísimo más grandes, y yo parezco como que la hermana mayor de la familia, entonces esto es demasiada responsabilidad como para que me la den. Pero son fenómenos, yo creo que muy distintos en todas las familias, en las escuelas, yo creo que siempre hay que ver en eso, porque también nos ayuda mucho a respondernos, que queremos, ¿ cómo te criaron a tí? ¿ cómo te desenvuelves en tu casa?. Yo no sabes como le agradezco a mis papas que me hayan educado como una hija-hijo, es un fenómeno bien interesante porque, dice uno, yo tenía que saber hacer las cosas de mujeres, pero tenía que saber hacer las cosas de hombres, yo desde chiquita aprendí a tomar decisiones, y aunque no les gustaba me las respetaban y todo, osea era también uno medio rebelde, pero nunca me dijeron, y eso no sabes como se los reconozco, porque además, para el perfil académico de mis papas y para su nivel socioeconómico y demás, era un gran avance. Jamás escuche la palabra “ tú esto porque eres niña”, y eso es maravilloso, el que nunca te hagan sentir mal o bien por el hecho de que seas niña, eso es maravilloso, porque siempre te dicen, tienes los mismo derechos que todos. Yo si creo que para eso tuvieron que... a lo mejor , imaginarse, o mas bien dicho yo le doy su justificación, yo creo que ahí tiene que ver, que no querían que fuera como los educaron a ellos, cosa que tiene que ver toda su connotación psicológica, porque yo digo, es como si me los hubiera sacado cada a quien de su familia, porque ninguno de sus hermanos es así, entonces dices tú, pues a quien salieron estos, osea es un fenómeno raro, pero si en ese sentido, me felicito de haberlos tenido de papas, porque si no imagínate, que susto me hubieran metido.

Imagínate que yo he andado de vaga desde muy chiquita, y digo de vaga que me meto en 20 líos, corro para acá , para allá y demás, y de repente que te dijeran, pues no, te ves mal porque no eres una niña común y corriente o, las niñas así tal ó te tienes que casar con el novio que me gusto o que paso con este novio o te me casa con el otro aunque no te guste, que se yo, hay una serie de influencias que te he visto que tanto mis primas, mis amigos, y todo el mundo ha vivido, y mi circunstancia fue diferente, entonces, dices tú, oye que buena onda, bueno es más nunca se metieron ni con mis novios, si yo terminaba, pues dices que buena onda porque nunca te decían quién tuvo la culpa, qué paso, porque fue, era pues tú decisión. Como también solo una vez me acuerdo que me dijeron, hay y porque, si no te vas a casar y todo ¿ no tienes ganas de tener un hijo?, que también contra el rol social ¡imagínate! , ellos mismos mejor me lo pidieron, y les tuve que decir no, es todo un cambio psicológico para la familia, la gente y todo el rollo, pero yo no me veía ...oye pues si, fui educada entre papa y mama y todo, yo respeto mucho las familias de nada mas mama e hijo, pero a mi nunca se me dio, no. No me nació ser mama soltera, ni tener tal, entonces digo, tengo sobrinos a los que quiero mucho, sobretodo ahijados, y ahí ya va toda mi venia maternal.

A pero no, no me puedo quejare en la vida, yo en lo personal no me puedo quejar en la vida, entonces si creo también que cada quien tiene que decidir que futuro quiere, porque además es una..., creo que si tiene que ver mucho como he sido toda la vida, si creo que soy bastante luchona (no se si sea la palabra), pero siempre estoy buscando algo, llamémosle más que una ambición económica, llamémosle, una ambición por un reconocimiento, si, en ese sentido si soy ambiciosa, si quiero saber más, si quiero ser más, sí quiero avanzar más, osea, y hojala que no se me termine eso nunca, porque finalmente la edad va avanzando,

pero si, nunca estoy conforme con lo que tengo, siempre quiero tener algo más, siempre quiero ser algo más, siempre me gustaría estar en algo más, y yo creo que no es malo, entonces todavía creo que estoy en la edad en que puedo dar mucho y crecer más todavía.

ENTREVISTA 6

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN Y CONSULTA DEL SIOS.

FECHA: 2 DE JUNIO 2003

HORA: 3:00 p.m.

ENTREVISTADORA: Bueno, ya te había comentado que la entrevista es en relación al rol profesional que juega la mujer. Entonces te voy hacer algunas preguntas, y me gustaría empezar por algunos puntos. ¿Con base a tu experiencia profesional, tu consideras que hay alguna diferencia entre la eficiencia de un hombre y una mujer?

ENTREVISTADO (JEFE DE DEPTO): No, yo considero que partir del 2000 cuando se le da oportunidad en la SEDESOL a la Licenciada Josefina Vázquez Mota, a partir de ahí nosotros habíamos tenido como presidente primero, y luego como director general siempre a un hombre; entonces es importante mencionar que después de las elecciones del 2000, la mujer toma un papel, sobre todo en el instituto, un papel importante, prueba de ello no solamente es la Dirección General de este instituto, sino también algunas Direcciones generales adjuntas.

ENTREVISTADORA: ¿ Consideras que hay alguna diferencia entre, por decir, la eficiencia que tuvo el representante hombre que tuvieron, con la Lic. "X" (Directora General actual)⁴⁴?

ENTREVISTADO (JEFE DE DEPTO): Yo creo que en este caso no. Voy a mencionar porque, porque ambos titulares desde el inicio de la presidencia del Instituto Nacional de Desarrollo Social, era el Lic. (Y), venía precisamente de la sociedad civil, la Lic. "X" viene también de la sociedad civil, la diferencia no es mucha, realmente el programa es el mismo y solamente se tienen que sujetar al programa de trabajo ya establecido, entonces no veo diferencia alguna realmente, solamente están cumpliendo con un programa. Ahora le llamamos nosotros del 2003-2006 hay proyectos estratégicos que si bien es cierto, si el año que viene cambio el director general de este instituto habría que cumplir estos proyectos estratégicos, ya no tienes posibilidad digamos, se pudiera ver, si hay diferencia en cuanto a la operación del Indesol como lo encontraron ellos, y como es después, porque por ejemplo, prueba de ello, antes había programas ahora hay un gran programa por ejemplo, y que todos se sujetan a ese programa.

ENTREVISTADORA: Bueno, con una visión más general, con respecto a tu experiencia laboral en todos estos años, sin importar que hayas trabajado en otros lado aparte de aquí en Indesol ¿ Consideras que hay alguna diferencia entre la responsabilidad y cooperación de un hombre y una mujer ?

1. Se substituyen los nombres verdaderos por una referencia a su cargo exclusivamente, en adelante.

ENTREVISTADO (JEFE DE DEPTO): Tiene ciertas ventajas ser mujer , te voy a decir porque, la historia lo ha demostrado, que las mujeres son un poquito más responsables, mas puntuales, mas dedicadas a las tareas encomendadas, nosotros, si bien es cierto, cumplimos, pero no somos tan ordenados como ellas por ejemplo, no estoy pluralizando, generalizando, pero generalmente no quiere decir tampoco esto, que todas las mujeres sean ordenadas, etc. Si bien es cierto mi experiencia laboral, he tenido siempre como jefes antes de la actual, todos fueron hombres, la diferencia con los anteriores y con la actual, que es una mujer, quizás el método de trabajo, el método de trabajo, sea hombre o sea mujer, siempre es el que cambia, de repente los hombres son mucho mas autoritarios que las mujeres.

ENTREVISTADORA: Y, bueno ¿ cómo has sentido esa forma de autoridad, distinta..., en qué sentido?

ENTREVISTADO (JEFE DE DEPTO): En el sentido de que quizás las mujeres tiene más que nada, voy a irme ahí por una idea que dicen por ay ... el **amor maternal**. Sobre todo nosotros, cuando eres joven, de hecho, si tu jefa es mayor que tú, te ve así como si fueras su hijo, etc. Te da así como que es la guía, para que tu si continúes aprendiendo en este tránsito por la vida; pero si es hombre si quiere te enseña, si quiere no te enseña, es así como que mas cerrado a compartir algunas experiencias.

ENTREVISTADORA: ¿Con respecto a la lealtad y el compromiso, de igual manera consideras que hay alguna diferencia entre ambos sexos?

ENTREVISTADO (JEFE DE DEPTO): No, ahí yo creo que la lealtad y el compromiso siempre es el mismo, con una institución siempre ha sido el mismo sea hombre o sea mujer. Ahí si ya no podría medir, se supone que estas en una institución de gobierno, la lealtad y el compromisos siempre son los mismos, la dependencia u organismo es el mismo, no puede haber ahí, digamos, entonces si no... no tendría sentido, porqué estas trabajando ahí y no estas trabajando en otro lado.

ENTREVISTADORA: ¿Con respecto al puesto que estas ocupando ahorita, tú a qué razones aludes haber llegado a este puesto, con respecto a la competencia, si tuviste que competir con algunas mujeres o no ?

ENTREVISTADO (JEFE DE DEPTO): Curiosamente no competí con mujeres, y el puesto donde estoy precisamente, es un puesto meritorio, antes de estar aquí yo estuve en la Secretaría de Gobernación (SEGOB), ya estando ahí, me invito el titular de este instituto, en ese entonces era el Lic. "Z" presidente en ese entonces del Instituto Nacional de Solidaridad, pero fue un puesto que yo me gane, no competimos, porque no existía digamos, esta ley federal de el servicio civil de carrera, entonces, si en ese caso, si se hubiera aprobado esta ley, si existiría ya esta ley como marco jurídico, yo estuviera en la posibilidad de competir, pero generalmente los competidores o los que iban a competir por esta plaza siempre eran hombres, de hecho cuando yo llegue nada mas, no se compitió para nada porque ya había un trabajo antecedente en la SEGOB y el puesto que yo tengo es meritorio, no es digamos, a no porque era amigo de ... no era amigo de nadie; eso es importante también.

ENTREVISTADORA: No se si me podrías comentar alguna experiencia dentro de toda tu experiencia profesional, si has observado alguna discriminación de alguna compañera tuya en el trabajo, para que la puedan ascender o que no la hayan tomado en cuenta en alguna decisión?

ENTREVISTADO (JEFE DE DEPTO): Si, curiosamente aquí en las instalaciones del instituto si hay varios casos, de repente, si tu jefe es hombre y todas las demás son mujeres y estoy hablando de una dirección particularmente, de la Dirección de Capacitación a Servidores Públicos, el director es un hombre, y todas las demás son mujeres, pero tiene preferencias por algunas de las mujeres, si de repente por ejemplo, hay dos grupos, son cuatro mujeres además del titular, del director, dos, hay dos subdirectoras y dos operativos, uno tiene jefe de departamento, osea no tiene estructura, de hecho es la dirección más débil de la Dirección General Adjunta de Formación y Capacitación, en ese entendido, hay por ejemplo, se respeta mucho solamente a una subdirectora, que es digamos, ahí si yo puedo ver que es la cara bonita, la amable, la que de repente esta dispuesta a todo aunque, sea una "tonta", vale la pena decirlo, ¿por qué tonta? No porque sea digamos una... en toda la extensión de la palabra, sino de repente, hace labores secretariales, y no por decir que sean denigrantes las secretariales, sino de repente asume funciones que no son propias de este cargo, en ese entendido, por ejemplo, de repente si tú te llevas bien con esa subdirectora que es cara bonita, ojo claro, es guerita etc., y le cae bien al director general adjunto, estas obligado a quedar bien con ella, aunque por ejemplo la otra subdirectora que no es de cara bonita, ojo azul etc., digamos es un ... imaginemos como una yucateca, una chiapaneca, tiene rasgos étnicos, pero es la que mejor trabaja y es la que realmente es la que trabaja, entonces ahí de repente hay una chica que le ayuda a ella (esta dividida la dirección, una subdirectora un operativo, una subdirectora, un operativo) generalmente la subdirectora bonita, para no poner nombres, tiene una operativo pues guapa, y la subdirectora, la otra que es... no me acuerdo los cargos, tiene una operativo que no es digamos, no es fea ni bonita, pero es guapa en términos sencillos, entonces, en ese entendido yo si he observado discriminación porque de repente no se respeta mucho la opinión del otro bando (ligamos el bando que no esta tan de acuerdo con el director y que lo critica y que propone, y las propuestas son buenas, porque no viene del otro lado) entonces de repente ahí, están así como estancados, si cuentan pero no mucho, por ejemplo.

Entonces ese es un ejemplo, y eso si lo podemos ver en la Dirección de Formación y Capacitación; de repente hay casos, por ejemplo que hay cargos que hay mujeres que no se merecen ese cargo, igual podemos poner el ejemplo de la Dirección de Promoción y Profesionalización e Información, la coordinación a cargo de la base de datos, digamos de repente, como que no esta, la chica por ejemplo esa, tiene una licenciatura en Administración, nada que ver con las cuestiones informáticas, de repente ahí uno checa el puesto de las labores que esta realizando actualmente, no porque sea, digamos incapaz, igual y es capaz pero en la parte administrativa, entonces ahí si pudiera yo argumentar, que ahí hay ciertos sesgos de amistad con la Directora por ejemplo, y no así con los demás, los demás llegamos de diferentes lados, todos los demás somos hombres precisamente.

ENTREVISTADORA: Y bueno por decir, con estas situaciones que me comentas, y teniendo a una Directora General, pues pongamos a una mujer, ¿ no crees que estas situaciones deberían ser comentadas a ella y planteárselas?

ENTREVISTADO (JEFE DE DEPTO): Curiosamente nosotros por el nivel que tenemos, como en toda estructura orgánica de la administración pública federal, solamente contamos hasta jefe de departamento, hasta mi nivel, los demás no cuentan y curiosamente, pasan, estos casos pasan desde jefe de departamento hacia abajo, donde jefe de departamento no interviene en las reuniones de los directores generales adjuntos, con la directora general . Si no interviene de repente en las reuniones de directores con el director general adjunto, mucho menos con la Directora General. Ahí si hay ciertas reglas, que no podemos nosotros romper, a nosotros estaríamos por supuesto de acuerdo , participar en esas reuniones y proponer, que cambios habría que hacer, que modificaciones etc. Nosotros estamos en la plena disposición de participar en las competencias que le requiera, porque por supuesto queremos ascender a otro nivel, creemos que tenemos los conocimientos, sabemos, hemos dado la batalla siempre por conservar los puestos, pero competir por algo mejor, por supuesto.

ENTREVISTADORA: ¿ Con respecto a tu vida profesional a la par con el rol profesional que juegas aquí, tu crees que has tenido tiempo de tomar en cuenta tu vida personal, de hacer todo lo que tu has querido?

ENTREVISTADO (JEFE DE DEPTO): No de repente, el gobierno es, así como te da también te exige y a veces te exige demasiado en lo que te puede dar, dicho de otra forma, nosotros tenemos un horario de 9:00 a 6:00 de la tarde, sin embargo nosotros, no salíamos a las 6:00 de la tarde, no nos retiramos de las instalaciones a esa hora, porque de repente bueno, los famosos bomberazos que de repente llegan a las 6:00 de la tarde, que te tienes que quedar y te estas retirando de aquí 9:00 – 10:00 o a veces hasta 2:00 de la mañana para sacar ese bomberazo. Entonces de repente no he podido hacer ... mi vida personal se limita solamente a los sábados y domingos, y mi vida profesional, le tengo que dar un espacio y es en la noche, cuando se puede. Entonces no te permite, la administración pública si es muy dura en ese sentido, te absorbe demasiado, que de repente dejas de lado todo lo demás, y te olvidas de la familia, te olvidas de los estudios, te olvidas de los amigos etc.

ENTREVISTADORA: ¿ Por ejemplo, tu sientes que hay una cooperación en ese sentido tu que estas trabajando, con tu pareja, o tu esposa, sientes que ella te ha apoyado en esto ?

ENTREVISTADO (JEFE DE DEPTO): Fíjate, que yo tengo una mujer extremadamente buena, de repente ella sabe que los compromisos del trabajo son primero, es la única fuente de ingresos que tenemos en este momento, ella no esta trabajando actualmente, pero por supuesto que va a trabajar.

ENTREVISTADORA: ¿ Ella es ama de casa o...?

ENTREVISTADO (JEFE DE DEPTO): Actualmente esta dedicada, ella tomo la decisión antes de que nosotros decidiéramos tener bebes , ella dijo bueno, si yo voy a tener hijos me voy a dedicar a ellos, por supuesto que no estoy dejando de lado mi labor profesional siempre es importante ...

ENTREVISTADORA: ¿Qué estudio ella?

ENTREVISTADO (JEFE DE DEPTO): Estudio pedagogía. Entonces actualmente va a regresar primero a terminar la carrera de pedagogía, posteriormente tiene que trabajar; vale la pena mencionarlo, ahorita le están ofreciendo varios puestos y uno de los argumentos, que vale la pena para esta entrevista es que le dijo la chica, le hablaron del Estado de México, de las oficinas del INEGI Estatal, le dijeron sabes que, necesito que me apoyes como secretario particular, le iban a pagar muy bien, de hecho iba a ganar más que yo, lo cuál a mi me daba mucho gusto, no por mí, sino por ella, al final de cuentas ella tiene que desarrollarse profesionalmente, no solamente como ama de casa sino también profesionalmente, entonces la chica esta que le hablo le dijo porque te embarazas ahorita, entonces eso de repente se le molesto a mi esposa porque es una decisión tanto de ella como mía, entonces le dijo ¡sabes que... te estas haciendo mucho del rogar, ya no te voy a volver a llamar! Y mi esposa contesto bueno, mira...en este momento yo estoy dedicada a mis hijos, solamente yo espero dar a luz, inmediatamente después tengo que regresar a la escuela y posteriormente tengo que trabajar. Ese de “tengo que trabajar” es una cuestión que es personal, realmente yo no le exijo que trabaje, por mi estaría encantado a que no trabajara, pero yo también sé que los tiempos están, que exigen cada vez más la participación de ambos.

ENTREVISTADORA: Ya por último me gustaría escuchar tu opinión acerca de que ¿si consideras que el rol profesional que ha jugado la mujer ha significado un avance para su reconocimiento al insertarse al mundo laboral, y que este le permita ascender?

ENTREVISTADO (JEFE DE DEPTO): Si, realmente es un punto importante, sobre todo para la sociedad mexicana, el papel que viene desempeñando la mujer de algún tiempo atrás, la historia nos demuestra que el papel que jugó la corregidora, siempre como dicen por ahí, “detrás de un hombre hay una gran mujer” que “atrás de un buen hombre hay una gran mujer” siempre es importante. Pero yo creo que debe ser un papel compartido ni tanto uno ni como el otro debe estar en una posición de bueno... yo mando o tu mandas, tu obedeces etc., siempre en una relación de trabajo, si en una relación pedagógica, si en una relación laboral hay una relación de mando y obediencia, pero siempre deberíamos respetar las decisiones compartidas, comentadas, acordadas. Si...yo creo que ya no son tiempos solamente de hombres, así como tampoco son tiempos de solamente mujeres, hay vamos los dos, porque de otra gorma no podemos darle solución a los diferentes problemas que enfrenta la sociedad mexicana , no quiero decir esto que bueno, así como hay hombres hay mujeres destacadas, preferentemente debemos contar con las mujeres destacadas y con los hombres destacados. Como decía al inicio de gobierno el presidente Fox que iba a crear un gabinete, un “gabinetaso”, tal es cierto, que igual, algunos representantes de este gabinete le han funcionado, pero algunos no, y es digno de hacer sus cambios y es digno de corregir, porque todo mundo comete errores, y solo con errores vas aprendiendo como madurar y como corregir los errores planteados anteriormente.

ENTREVISTADORA: ¿Qué estudiaste ?

ENTREVISTADO (JEFE DE DEPTO): Antes de llegar aquí bueno, yo empecé a trabajar en una consultoría que se llamaba “ Análisis e Información S.A. de C.V.”, que no hacíamos otra cosa, y siempre he fungido como asesor consultor, en ese momento fui consultor municipal, de repente ahí, el tránsito es interesante porque acudí al SEDEMON por unos posters que ellos editaban que se llamaban

“municipios” y de repente me fueron conociendo, y por que iba por los posters, y de repente me invitaron a participar ahí, pero me dieron un puesto digamos, un puesto de los más bajos que te puedas imaginar en la administración pública y yo ganaba en ese entonces aproximadamente \$ 1,200 a la quincena, era muy poquito para ese entonces en el SEDEMON y de repente fui ascendiendo con base a la cuestión de los méritos, no competí con nadie, para que te voy a mentir, pero era cuestión de méritos ¡ ha este tipo si es bueno! De ahí fungí como asesor de un director lo cual a mi me dio mucho gusto, de hecho cuando yo llego me hacen una presentación así como de este de donde viene, a mi me dio mucho gusto porque yo tenía antecedentes inmediatos, ahí mismo dos meses estuve ahí en el SEDEMON sin ganar nada, porque había que demostrar que realmente sabía, entonces a mi realmente no me costaba trabajo aunque si me preocupaba, porque en ese entonces yo ya estaba así como que planeando casarme, entonces yo después de ahí me dan un nivel digamos de operativo medio, que en ese entonces yo ganaba como unos \$ 4,000 a la quincena y ya después me invitaron a participar aquí en el Indesol, y eso fue por el presidente el Lic. “Y” y también si vale la pena mencionarlo, por el director de Capacitación del SEDEMON que en ese entonces renuncio y se fue como asesor del actual gobernador de Hidalgo, entonces así fue como llegue al Indesol, realmente he tenido muy poquita experiencia en la cuestión laboral, son tres trabajos con este .

Profesionalmente, tengo la carrera en Ciencias políticas y Administración pública, tengo un Diplomado en Administración de Procesos Electorales, diversos cursos, he impartido la docencia en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y actualmente estoy cursando la Maestría en estudios políticos sociales, en la misma facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

ENTREVISTADORA: Como última pregunta ¿ Cómo te sientes tu como hombre, como hombre que esta desempeñando un papel profesional aquí, que tengas como Directora a una mujer?

ENTREVISTADO (JEFE DE DEPTO): En algunos caso bien, en algunos no tan bien. Bien, porque de repente he aprendido varias cosas con ella, pero no tan bien porque de repente no admite comentarios, correcciones que de repente pareciera que todo lo que dice ella esta bien dicho. La función que yo desempeño aquí como secretario técnico, una de las funciones es esa, no solamente es ser el secretario técnico, sino también, ser asesor de la directora en este caso, y en ese entendido yo estoy obligado a decirle los errores que comete, sin embargo, no todos los comentarios que yo doy son tomados como válidos, eso si es de repente preocupante porque yo si le hago el comentario, pero de repente se le olvida o por hacer otras muchas cosas, ya no te toma tan en cuenta. Entonces si te preocupa porque, si has aprendido pero, las aportaciones que tu das no son tomadas en cuenta precisamente porque, de repente hay otras cosas mucho más importantes. Entonces si reconozco que he aprendido muchas cosas, los estilos de los diferentes jefes que he tenido son diferentes todas, algunos son más metódicos, otros son así como que a la carrera, no hay un programa de trabajo, de repente la Directora si es más ordenada en ese sentido...

ENTREVISTADORA: ¿Tú crees que eso sea porque se de una cuestión de género, con respecto a los jefes hombres que has tenido y con ella?

ENTREVISTADO (JEFE DE DEPTO): No, te voy a decir que no, porque en ese caso si vamos de quien es más ordenado a la palabra ordenado, yo también soy ordenado, de hecho más que la directora, entonces, si tiene que ver con la cuestión también personal, una cuestión que tiene que ver desde que era niño, como te fueron educando, como te desempeñaste en la escuela y al final de cuentas solamente lo aplicas aquí al área de trabajo, por ahí decía un autor que todo lo que aprendes en la niñez nada mas es así como que repetición de tus diferentes etapas, por eso es importante, la parte de la niñez porque hay así como que ; tienes que hacer esto, tienes que hacer lo otro ! por ejemplo mi esposa esta siendo muy exigente con mi hijo y tienes que hacer esto etc. , el nada mas cuando sea mayor va a ser así extremadamente ordenado, pero eso lo aprendes desde niño, no lo aprendes ya de grande y no es una cuestión de género, es una cuestión digamos, de cada persona, persona entendida, puede ser hombre o mujer.

ENTREVISTADORA: Bueno, te agradezco que me hayas dado la entrevista , pues me va ayudar mucho.

ENTREVISTADO (JEFE DE DEPTO): Yo espero que te sirva esta entrevista, y gracias.

ENTREVISTADORA: No al contrario.

ENTREVISTA 7
SUBDIRECTOR DE EDUCACIÓN A DISTANCIA.
FECHA: 2 DE JUNIO 2003
HORA: 4:30 p.m.

ENTREVISTADORA: Bueno, ya le había comentado que he estado haciendo entrevistas acerca del rol profesional que juega la mujer aquí dentro de Indesol y de forma general, entonces me gustaría comenzar con algunos puntos y hacerle algunas preguntas. ¿Con base a su experiencia profesional considera que hay alguna diferencia entre la eficiencia de un hombre y una mujer profesionalmente?

ENTREVISTADO (SUBDIRECTOR): Mi primer impulso es decirte que no, que no hay ninguna diferencia en la eficiencia profesional de hombres o mujeres, en la práctica, yo diría que, prefiero trabajar con mujeres, que considero que con una mujer haces mejor equipo, digo, mi experiencia personal es que siempre, siempre, me he relacionado mucho mejor como equipo de trabajo con las mujeres, que prefiero muchas veces ese apoyo, gran parte de los que están aquí en el instituto han sido colaboradoras mías o yo colaborado con ellas o, en fin; y siento... lo que tu llamas una mayor eficiencia la he tenido más de las mujeres que de los hombres, osea he sentido un mejor trabajo, un **mayor compromiso**, incluso eso que llamamos como que rollo, como que muy femenino que se considera así como por cuestiones de cultura, osea que muchas comillas en todas las palabras, eso...la meticulosidad, como que la atención al detalle que los hombres por lo mismo no lo tenemos, osea esa atención a los detalles de capacitación, de los materiales, en fin

Entonces por eso te digo, mi primer impulso es responderte no, pues no porque, en fin como que tirarte un rollo de que no hay ninguna diferencia, pero bueno, ya en la práctica, pues yo he sentido diferencia en que... como que muchas veces nuestro tipo de trabajo es o fue, durante mucho tiempo salir a trabajar en comunidades , capacitar en los estados entonces se presta mucho para que, si vas con un hombre, pues hay que irse a tomar una cerveza, que hay que ir para acá...como que es un poco más esa cultura más machina, más así. Entonces cuando vas con una mujer, es como más, más tranquilo, cada quien esta en su rollo, es trabajo y punto, en cambio con hombres si se presta mucho para estarte dispersando en cosas que no ,realmente, digo en mi caso no me interesan demasiado, entonces, pues mi respuesta sería, yo me he sentido mejor con las mujeres, las siento más eficaces, con mayor capacidad, con más compromiso y ... con mayor conocimiento de muchas situaciones.

ENTREVISTADORA: Muy bien... Esta pregunta va en el mismo sentido, ¿con respecto a la responsabilidad y a la cooperación, usted ha sentido alguna diferencia en ambos sexos?

ENTREVISTADO (SUBDIRECTOR): Hummm... pues las mujeres son más responsables, digo es muy general, las preguntas son muy generales y las respuestas son más generales, pero las mujeres son más responsables, osea tienen desde mi punto de vista, hay muchos factores que para un hombre lo pueden dispersar, y te puedo poner el ejemplo así general, general- hombres que yo he trabajado con hombres, el hombre es muy disperso, somos muy dispersos,

osea tienes como que demasiadas cuestiones que aparentar, cuestiones que demostrar, incluso mucha batalla ...

ENTREVISTADORA: ¿Por ejemplo, qué cosas que aparentar, no se, que usted haya sentido?

ENTREVISTADO (SUBDIRECTOR): Pues que tienes que aparentar que eres muy hombre, tienes que demostrar que eres muy capaz para la chamba que eres muy...vamos a decir, que te funciona mucho la grilla, que puedes grillar mucho, que puedes, osea te interesa mucho algo que esta más allá del trabajo, osea mostrar que eres más capaz, más viril, más fuerte que los que están contigo, de los que te están rodeando, sobre todo en el tipo de trabajo que repito que desarrollamos; en que estábamos de varias direcciones, por ejemplo yo iba de este dirección, había alguien de otra dirección, ni siquiera del instituto, sino de SEDESOL, que iba alguien de otra dependencia estatal que también ahí estaba; entonces se vuelve como una serie de choques no, se vuelve una serie de choques, en que hay que ver, que dirección es la mejor, que dirección se va a quedar con todo el pastel del trabajo, además de decir, nosotros hicimos esto, o que lo puedes cantar, o cacarear, o lo que sea, pero quien lo hizo, quien lo condujo, quien lo dirigió; entonces entre hombres por lo regular es la batalla es muy fuerte, lo cual no quiere decir que no haya batallas con las mujeres, pero se da de otra manera, entonces es muy distinto, entonces te digo, siento que si hay mayor responsabilidad porque nos concentramos más en lo que es el trabajo, sin tantos rollos extra, si como que puedes definir el trabajo y algo que esta extra, que nunca se va ir, porque eso se da, seas hombre o seas mujer, pero como que finalmente, incluso la batalla que se da, es muy curioso, yo batallas con mujeres si las he tenido, así de este tipo que estoy diciendo, pero son más en que se van a decidir finalmente, no van a quedar latentes y van a repetirse una y otra vez y espero no estar así como que sonando demasiado complaciente con las mujeres, pero realmente en este caso, lo que pasa es que yo si te quiero aclarar que mi relación con las mujeres ha sido muy distinta, muy fuerte siempre, muy intensa, creo que de la de mayor parte de los hombres, siempre he empatizado mucho con las mujeres, incluso, por ejemplo, cuando estudie ingles en el anglo en el 95, mi grupo eran 14 mujeres y yo, y por ejemplo ahorita en esta parte, allá esta Velia, acá esta Lety, Laura y yo, siempre es así, siempre he estado como que muy en contacto con mujeres y eso no ha sido un obstáculo, ni para relacionarme, ni siento así como que nadie de aquí es hombre, y siempre, incluso desde mi vida escolar, entonces no estoy tratando de ser complaciente porque no viene al caso, no es así. Así ha funcionado siempre.

ENTREVISTADORA: ¿Con respecto, a la lealtad ha sentido más lealtad, como me dice que ha tenido más relación con las mujeres, ha sentido que las mujeres son más leales que los hombres?

ENTREVISTADO (SUBDIRECTOR): Yo creo que ni unos ni otros, yo no siento que sean más leales los hombres o que más leales las mujeres, osea siento que depende de una serie de circunstancias , en un contexto laboral, cuando tienes muchos años de trabajo, la lealtad va, digo porque la lealtad puede presentárnoslas de muchas maneras, osea cuando cambias de visión, cuando cambias de política, cuando te diriges hacia otro tipo de metas, de objetivos para los demás puede ser una deslealtad, cuando consideras que la visión del nuevo jefe va mas acorde con la tuya que con la de los demás, puede ser considerada una deslealtad, aunque en realidad estas siendo leal a la institución, osea, puede haber muchas formas de

entender la lealtad en un ambiente laboral, muchas veces la lealtad, es que yo piense igual que tu, si tu y yo siempre vamos a pensar igual y nos vamos a reír de los mismos chistes, entonces yo soy tu amigo leal, hay una relación de lealtad; entonces el concepto de lealtad, leales a quién, a la institución, a los objetivos de la institución o leales a que, puedes ser leal a ti mismo, entonces yo siento que en ese tratar de conceptualizar lo que es la lealtad, entonces hombres y mujeres podemos ser igual de leales o desleales, pero así de una relación amistosa, en que haya mucha lealtad, osea, cada vez que se **toquen** las relaciones, van modificándose, y más en un ambiente laboral, tu ahorita esta aquí como pasante, dentro de cinco años podrías ser mi jefa, o yo podría ser tu jefe ¿cuál va a ser la relación de lealtad que vamos aguardar uno con otro? Y después de que yo sea tu jefe, tu podrías ser mi jefa, o puedes irte a otro grupo con otra dirección, entonces, ¿cuál es el concepto de lealtad? Se va modificando mucho, yo así lo siento y que no siento que haya habido en mi ni mayor ni menor lealtad, sino que se va modificando de acuerdo con una serie de circunstancias que se escapan totalmente del control, osea, yo puedo ser responsable en un compromiso, o leal en un compromiso que iba a hacer mañana (de trabajo) por ejemplo, quedamos que nos veíamos hoy ...pero ya decirte hasta que punto vas a conservar la misma relación como la tienes ahorita con un montón de gente, en cinco años no lo puedes definir así, con un concepto tan fuerte como es la ... desde una serie de valores muy altos que es la lealtad .

ENTREVISTADORA: ¿Con respecto al puesto que ocupa en este momento, has tenido que competir por el, con otras compañeras mujeres, o a qué aludes haber llegado a este puesto?

ENTREVISTADO (SUBDIRECTOR): No. No tuve que competir con nadie para llegar a este puesto, bueno es una historia muy vieja, siendo subdirector tengo 8 años, como jefe de departamento yo ya coordinaba un grupo entonces se supone que en los parámetros de la institución yo ya requería ser subdirector puesto que coordinaba un grupo y realizaba cosas de un subdirector, y no creo haber competido, ni con hombres, ni con mujeres para llegar a ser subdirector dado que tu vas definiendo como que tus funciones y tus alcances, entonces realmente siempre he trabajado como que con hombres y mujeres en ese grupo que llegue a coordinar, y yo te diría como que tengo la visión de que si no hay quien coordine, pues es que alguien tiene que coordinar y a mi me angustia mucho cuando no hay alguien que coordine, entonces si todos andamos descoordinados pues..., muchas veces lo hemos leído, yo lo he leído en la literatura sobre liderazgo, el que esta más angustiado es el que va hacer algo, porque no puede vivir con esa angustia, entonces yo siento que a mí me pasa algo así, que me angustio mucho y entonces comienzo a coordinar, porque si no, no voy a poder ni dormir, es como una necesidad muy...pero no siento haber competido, sería una cuestión más ... fíjate que me hiciste pensarlo, porque yo no siento haber competido, pero bueno, no lo se, probablemente en todas las relaciones estables en los... competencias, a veces te das cuenta porque quedan muy evidentes, muy manifiestas, y a veces no, pero de lo que yo hago en este puesto en especial, en el que estoy desempeñando ahorita, porque te digo tengo 8 años como subdirector, pero como subdirector han sido muchos mis encargos, muchos los programas muy distintos, desde capacitación externa, capacitación interna y ahora la formación a distancia, pero digámoslo así, en esta dirección en este puesto, casi, casi, que nació, casi, casi que para mi, porque se necesitaba como que saber algo de medios de comunicación, se necesitaba saber algo de formación, de mecanismos de

formación a distancia, y se necesitaba como que algo que tuviera que ver con la elaboración del guión, y casi todas esas características de aquí de la dirección, el único que las tenía era yo, como esa experiencia en capacitación, el guión de televisión en fin, entonces, es más en el caso de las funciones que ahorita desempeño y de las funciones que he tenido por lo regular , no las he buscado tanto, sino que me las han dado los jefes, los que han estado en ese momento al cargo de la dirección, son los que me las han dado.

ENTREVISTADORA: Muy bien. Me gustaría que me comentara, si dentro de su experiencia laboral, usted ha observado alguna situación en que se haya dado una discriminación con algunas de sus compañeras mujeres, para tomar una decisión o para poder ser ascendida en algún puesto.

ENTREVISTADO (SUBDIRECTOR): ¿ Por ser mujer, que dijéramos, a ella no la asciendo por ser mujer?

ENTREVISTADORA: Si vamos... en ese sentido.

ENTREVISTADO (SUBDIRECTOR): Pues mira... es que es muy ...

ENTREVISTADORA: O cualquier otra situación que usted la haya sentido como una discriminación a alguna compañera que haya tenido.

ENTREVISTADO (SUBDIRECTOR): Pues... estamos en una institución donde un alto número de, por lo menos hasta donde yo se, un alto número del personal es femenino y gran parte de directoras y subdirectoras pues han sido mujer siempre, siempre se ha manejado como esa constante de mujeres- hombres realmente, en muy fuerte el porcentaje de mujeres que han tenido cargos, y que siguen siendo realmente, por ejemplo ahorita, es cuando más desequilibrada debe estar la dirección en cuestión de género, por que hay dos hombres y una mujer, pero antes de eso estaban creo que dos y dos o tres y tres algo así, ya no me acuerdo muy bien, pero no he sentido que específicamente...digo mi experiencia ha sido esa, no se como sea todo el instituto, como haya sido en toda la historia del instituto, pero mi experiencia ha sido, no siento que haya habido una discriminación hacia alguien por ser mujer, en esa dirección, que no se le ascienda por eso, o que se le despida específicamente por ser mujer o que ... lo que si creo es que impera mucho la visión todavía masculina, si, si impera mucho toda la visión masculina, pero esa visión masculina esta segregada en el ámbito donde siempre ha imperado el "machin", en la cantina, en cuando te juntas con tres-cuatro hombres, en fin, como que hay sigue muy fuerte esa visión. Ahora yo si se que ha habido, pues en otras direcciones, si se que por ejemplo a halaguen le pudieron haber dicho " por haberte embarazado, pues adiós", así de que " bueno es que necesito mi permiso" no... cuando termine tu parto y todo, pues ya regresas y aquí te contratamos de nuevo, como ese tipo de nexos, pero no ha sido en esta dirección. Y finalmente quien donde mas conozco de esta situación pues es aquí.

Haber yo ...a medida que me vas haciendo las preguntas y a medida que hablo, me doy cuenta de que probablemente, te digo mi relación con las mujeres ha sido muy intensa , ha sido muy fuerte no siento que haya sido desarmónica, mi jefa es mujer, lo cual no me causa mayor bronca, porque además de todo, **es una jefa que sabe que es jefa y que actúa como jefa**, entonces con ese parámetro con eso es suficiente, no tengo mayor bronca, pero yo si me imagino que en tus preguntas, en

tu investigación, vas a ver el otro lado y eso va ser muy interesante, desde mi punto de vista es todo lo que te he planteado, todo lo que te he dicho, pero si me imagino, digo de repente si me entra como que la curiosidad de decir bueno, y que pensarán las mujeres que han trabajado conmigo o las mujeres que están trabajando ahorita conmigo, sería como que interesante saber... porque además digo, yo no me deslindo del pensamiento "machin", digo, a mi se me preguntas, digo si, si soy "machin", pues soy mexicano, ni modo que no sea "machin".

ENTREVISTADORA: ¿A qué aludes eso de qué es ser "machin"?

ENTREVISTADO (SUBDIRECTOR): Ser "machin" es de entrada que discriminas a la mujer, que la consideras menos que tu, que a una mujer que ves la consideras objeto sexual, objeto deseable, que tu eres el que tiene que mantener a tu esposa, a tu mujer, hay cosas que los hombres, específicamente para los hombres y hay cosas específicamente para las mujeres, que todo lo que tenga que ver con fuerza y manejo del mundo, pues es del hombre y lo demás es de la mujer, eso sería ser "machin" desde mi punto de vista, haa... que te la pasas en la cantina jugando, bebiendo cerveza o lo que sea y pensando que es un mundo aparte.

ENTREVISTADORA: Y por ejemplo eso que me comenta de que bueno, por aquí todavía si persiste un poquito esa visión masculina ¿ cree que estos aspectos...

ENTREVISTADO (SUBDIRECTOR): Lo divertido es que luego, cuando platico con mis amigas o platico con ... o veo películas o lo que sea, y me doy cuenta que la visión femenina es muy parecida, osea hablar de los hombres como objetos sexuales y todo eso, pues también se da mucho en las mujeres, como objetos deseables o mira " que bueno esta fulano o perengano" digo pues eso se da en los dos. Entonces muchas veces lo que yo considero como una visión "machina", pues las mujeres muchas veces hablan en los mismos términos; acabo de ver una película que es super "guarra " yo dije bueno como que se me hizo bastante vulgar y de repente al final hacen como el detrás de las cámaras " y es que así hablan las mujeres, cuando no las estamos oyendo los hombres" entonces si dije hay pues ..." que machinas" . Osea es como una cosificación del otro sexo finalmente, una visión así ya cosificante para determinadas funciones y que en realidad es cuando ves todas estas debilidades que tiene cada una de las partes.

ENTREVISTADORA: ¿Con respecto a su vida personal, el rol profesional y laboral que juega aquí, cree que le ha permitido poner atención en su vida personal, o de, si usted tiene pareja, ha tenido la cooperación de su esposa, para poder no tener ninguna preocupación, para hacer todas sus tareas aquí, y cuidar su vida personal y atenderla de una forma si que diga, pues si estoy contento con lo que estoy haciendo ?

ENTREVISTADO (SUBDIRECTOR): No de una manera tan absoluta, el apoyo o lo que sea de mi pareja se da, pero no en un nivel Ali, de "que padre, que maravilloso, que extraordinario", porque no es así, se trata de una relación dinámica, entonces de repente son reclamaciones, y de repente es colaboración, y de repente bueno no importa, es una relación demasiado, te digo demasiado dinámica porque somos seres humanos, entonces de repente si es muy demandante pues de tiempos, demandantes los dos, demandante el trabajo y demandante la pareja, estamos hablando de un trabajo realmente, aunque la presión ha bajado mucho tu no sabes a que hora vas a salir, hoy no sabes a que horas vas a salir, esperas con el favor

de Dios, salir a las 6:00 de la tarde o a las 7:00 o andas llegando a tu casa 8:30 o 9:00, y eso pesa mucho en la relación.

ENTREVISTADORA: ¿Tu esposa trabaja?

ENTREVISTADO (SUBDIRECTOR): No, no trabaja, y tal vez valga... te estoy hablando de mi vida personal, tal vez valga la cuestión biográfica, yo estoy a punto de cumplir 42 años, y mi esposa tiene 21, entonces cumple 22 en septiembre, le llevo 20 años, y eso si genera una relación que no es la satisfactoria, para ninguno de los dos, ni para ella ni para mí es satisfactoria, porque es una relación de dependencia, no tanto por la edad sino también por cuestiones de formación, como ella todavía no tiene una carrera profesional, pues también a la vez no tiene la posibilidad ahorita de hacer un trabajo, un trabajo bien pagado, bien hecho, le falta todavía desarrollar el estudio para eso y a la vez como tenemos a nuestra hija, también finalmente, por muchas cuestiones incluidas las de gastos económicos y todo esto, no le ha sido posible, concentrarse en ese desarrollo personal y ni es satisfactorio para uno, ni es para el otro, digo para ella totalmente vive insatisfecha y para mi no creo que sea la relación, pues la adecuada para los dos.

ENTREVISTADORA: Por último me gustaría escuchar su opinión acerca de que si considera que este rol profesional que ha jugado la mujer, ha significado una avance para su reconocimiento al insertarse al mundo laboral, para poder ser ascendida, para tomar decisiones?

ENTREVISTADO (SUBDIRECTOR): Si, totalmente, ¿ tú te refieres a que si lo que ha hecho la mujer, así en general hasta ahora ha ayudado a que tal vez haya más mujeres trabajando, que se inserten más al campo laboral, que su labor sea reconocida...Yo creo que si, y cada vez a ido avanzando más, no por nada digo, tenemos cada vez más mujeres en ...yo lo siento así, habría que hacer esa estadística, habría que ver todavía, pero digo en realidad, si cada vez hay más mujeres superiores en el instituto, la directora general, y es la primera, con ese puesto, con ese cargo, aunque ha tenido muchos nombres ese cargo, que tiene que es mujer, y además una mujer con esa visión de género que estuvo en la terna para el Instituto de la Mujer, en fin, con una visión de perspectiva de género más elaborada y de mejor desarrollo que los anteriores.

ENTREVISTADORA: ¿ Los anteriores han sido hombres ?

ENTREVISTADO (SUBDIRECTOR): Si claro, te digo es la primera mujer, pero además la misma SEDESOL no tenia una perspectiva de género madura, bien hecha y bien armada, porque era si como...que de repente hay muchas modas, entonces ahh...pues perspectiva de género, entonces vamos a meter perspectiva de género, y todos ya somos con perspectiva de género, y ni es tan así, nunca ha funcionado así. Pero si es evidente que si el trabajo de las mujeres en el Instituto, yo creo que si ha sido reconocido y que permite que bueno, no haya este rollo de que porque eres mujer, entonces no vas a funcionar digo, y no por un favor, si entiendo bien la pregunta, que fue larga y complicada, no es un favor, es un puesto que las mujeres se han ganado pero si ha pulso, con su trabajo constante y todo, tanto las que se fueron, las que fueron despedidas por otras razones más políticas, como las que vinieron también, muchas mujeres fueron sustituidas por mujeres. Como que hay si no hay perspectiva de género, te despiden seas hombre o seas mujer por determinadas razones políticas o de desarrollo o de rendimiento, hay

muchas mujeres que se han ido y otras que han venido, pues digo que todas han aportado bastante al instituto, y flojos o gente que no ha se ha desarrollado, gente que no ha desarrollado, hay tanto de hombres y mujeres.

Como que no hay un momento del desarrollo del Instituto, un momento del desarrollo de los cargos de los que han estado aquí, que no realmente, no siento que hayan ido siendo los mejores en la vida, verdaderos zánganos del instituto que han sido hombres y ha habido zánganos que han sido mujeres, ahí no hay ni necesidad dede haber, de ver en el desarrollo ya del trabajo no me importa si es hombre o es mujer, si siempre trabaja, si tiene algo que aportar y todo eso, y lo que han hecho las mujeres aquí pues ha sido bastante valioso, y no creo que haya habido un "hay que lindas porque son mujeres" ó ahora es perspectiva de género entonces vamos aceptar a las mujeres , creo que ha sido algo que se ha ido ganando , y pues ahí esta la capacidad profesional de muchas de las mujeres que están aquí en el instituto, que han aguantado mucho tiempo y muchas que han entrado, que están entrando ahorita y que también tienen esa capacidad profesional .

ENTREVISTADORA: Bueno, pues sería todo, y le agradezco mucho, que haya colaborado con esta entrevista.

ENTREVISTADO (SUBDIRECTOR): No al contrario. Me sorprendió el tema, pero me parece muy necesario que se hiciera esa investigación, y te repito, habría que ver las estadísticas, no se si vayas a tener acceso a, cuantas veces cuantas mujeres eran directoras generales al principio del instituto, cuantas mujeres son directores generales ahora, y creo que veo que son más ahora; cuando yo acabo de recordar... ha ido aumentado mucho el número, y de repente digo, que pensarían mis compañeras de trabajo.

ENTREVISTADORA: Pues de hecho si han resultado bastante interesantes todas y cada una de las entrevistas.

ENTREVISTADO (SUBDIRECTOR): Buen tema, la perspectiva de género dentro del Instituto.

ENTREVISTADORA: Del instituto como organización, resulta bastante interesante; bueno pues le agradezco mucho.

ENTREVISTADO (SUBDIRECTOR): No al contrario.