UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO (SEP UCR)
UNIVERSIDAD NACIONAL
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO (SEPUNA)

LAS MUJERES, EL PODER Y EL PROCESO DE EMPODERAMIENTO EN EL ÁMBITO LABORAL: EL CASO DEL INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD (ICE)

ESTELA GARCÍA JIMÉNEZ

Tesis sometida a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Estudios de la Mujer para optar al grado y título de Maestría Académica en Estudios de la Mujer.

Tesis
8179

Heredia, Costa Rica. 2012

UNA
UNIVERSIDAD NACIONAL
COSTA RICA

BIBLIOTECA
FACULTAD DE
FILOSOFÍA Y LETRAS

Signatura | Código de barras

Devuelva este libro en la última fecha indicada

BIBLIOTECA ESPECIALIZADA
FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
UNIVERSIDAD NACIONAL
DEVOLVER EL:
* 03 JUN. 2016 *
RECIBIDO
PR.

BIBLIOTECA ESPECIALIZADA
FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
UNIVERSIDAD NACIONAL
DEVOLVER EL:
* 17 AGO. 2016 *

BIBLIOTECA ESPECIALIZADA
FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
UNIVERSIDAD NACIONAL
DEVOLVER EL:
* 18 AGO. 2016 *
RECIBIDO

BIBLIOTECA ESPECIALIZADA
FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
UNIVERSIDAD NACIONAL
DEVOLVER EL:
* 27 SET. 2016 *
RECIBIDO

0703-13-P.UNA

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO (SEP UCR)

UNIVERSIDAD NACIONAL

SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO (SEPUNA)

FACULTAD FILOSOFIA Y LETRAS
UNIVERSIDAD NACIONAL · HEREDIA · COSTA RICA · MCMLXXIII ·
BIBLIOTECA

LAS MUJERES, EL PODER Y EL PROCESO DE EMPODERAMIENTO EN EL ÁMBITO LABORAL: EL CASO DEL INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD (ICE)

ESTELA GARCÍA JIMÉNEZ

Tesis sometida a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Estudios de la Mujer para optar al grado y título de Maestría Académica en Estudios de la Mujer.

Heredia, Costa Rica. 2012

Agradezco a todas las feministas de Costa Rica y del mundo: compañeras de luchas, a las ancestras, maestras, guías, sabias, brujas, por la teoría y la práctica, por enseñarme a defender los derechos de las mujeres, a protestar, amar y reconocer que la búsqueda por la igualdad para las mujeres es un propósito de vida compartido.

Un agradecimiento muy especial a la profesora Grace Prada, maestra, sabia, guía incansable, por su apoyo esmerado, su aliento solidario y por compartir sus conocimientos, características, sin las cuales no hubiera sido posible la conclusión de esta investigación.

A Irene Brenes, guía brillante, estricta e impecable, por sus aportes y extensos conocimientos, puestos sororariamente a mi disposición para concluir este trabajo.

A Montserrat Sagot, Teresita Ramellini y a todas las profesoras de la Maestría, por sus valiosos aportes al formar estudiantes sensibles y comprometidas con la búsqueda de un mundo igualitario, justo, seguro y pacífico para las mujeres.

A mis compañeras de Maestría, por compartir sus saberes, sentires y vivencias, amalgama de aprendizajes imborrables.

A Roxana Arroyo, por sus permanentes y valiosas reflexiones, su cariño y por el aporte de la perspectiva de Derechos Humanos desde la óptica feminista. A mis queridas amigas Gabriela y Maricel, que constantemente me nutren con sus saberes y compañía amorosa. Especialmente a Maricel que fue mi mentora en el feminismo.

A mis amigas y compañeras del ICE, Lilliana Picado y Pilar Loría, gracias por sus afectos y aliento a concluir esta etapa. A Ingrid Solís y Susana Monge, que solidariamente me apoyaron con los instrumentos de recolección de la información.

A todas las mujeres jefaturas del ICE que me brindaron su tiempo, atención y generosamente compartieron sus vivencias conmigo.

A mi hijo César, por su alegría contagiosa, sus deseos de aprender y porque sé que comparte el respeto por los derechos de las mujeres. Y todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron con este estudio.

Dedico este estudio a todas las mujeres, luchadoras incansables, quienes comparten el deseo de avanzar en sus proyectos personales y profesionales; que se animan a continuar a pesar de los tropiezos y obstáculos; a las que concilian su trabajo y vida familiar; a las que armonizan sus anhelos con el placer y el amor; a las que nunca serán vencidas por el sistema.

A mi madre Mireya✞, porque me enseñó que las mujeres somos capaces de lograr nuestros sueños y porque sé que siempre me acompaña en los momentos importantes de mi vida y estaría orgullosa por este logro alcanzado.

"Esta tesis fue aceptada por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Estudios de la Mujer de la Universidad de Costa Rica y de la Universidad Nacional, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Académica en Estudios de la Mujer".

Dr. Carlos Francisco Monge Meza
Delegado del Sistema Estudios de Posgrado de la Universidad Nacional

Dra. Grace Prada Ortiz
Directora de Tesis

Dra. Montserrat Sagot Rodríguez
Asesora

Dra. Irene Brenes Solórzano,
Asesora

Msc. Ericka García Zamora
Delegada Programa de Posgrado en Estudios de la Mujer
Universidad Nacional

Estela García Jiménez
Candidata

FACULTAD FILOSOFIA Y LETRAS
UNIVERSIDAD NACIONAL · HEREDIA · COSTA RICA · MCMLXXIII ·
BIBLIOTECA

Índice

Agradecimientos		ii
Dedicatoria		iii
Hoja de aprobación		iv
Índice		v
Resumen		vii
Lista de cuadros		viii
Lista de figuras		ix
Descriptores		x
I.	Introducción	1
II.	Fundamentos	3
	1. Justificación	3
	2. Planteamiento del problema	7
	3. Objetivos	10
	3.1. Generales	10
	3.2. Específicos	10
	3.3. Consideraciones metodológicas	11
	3.4. Tipo de estudio	11
	3.5. Enfoque epistemológico	11
	3.6. Fuentes de información	12
	3.7. Criterios de la muestra	14
	3.8. Técnicas de recolección de datos	15
	3.9. Confidencialidad y validez de los instrumentos	16
	3.10. Ordenamiento y análisis de los datos	17
	3.11. Conducta ética	18
III.	Estado de los conocimientos	19
	1. Antecedentes	19

2. Referente teórico conceptual 22

2.1 Derechos humanos de las mujeres 22

2.2 Conceptos y categorías de análisis 28

2.3 El poder entre mujeres y varones 37

2.4 Empoderamiento la alternativa para las mujeres 42

2.5 La envidia trampa contra el empoderamiento 43

2.6 El trabajo, espacio de poder para las mujeres 46

2.7 División sexual del trabajo 49

2.8 El techo de cristal 56

IV. Resultados 61

1. Principales obstáculos de las mujeres en puestos dirección 61

1.1 División sexual del trabajo, representatividad y caracterización de las mujeres entrevistadas 61

1.2 El techo de cristal de las mujeres en el ICE 71

1.3 Mecanismos de exclusión y violencia sexual 98

1.4 Ejercicio de poder dentro del ICE: las mujeres luchan por la igualdad de oportunidades 104

1.5 Proceso de empoderamiento de las mujeres 118

2. Estrategias de las mujeres en el ejercicio del poder 124

2.1 Redes de apoyo 124

2.2 Permisos simbólicos 128

2.3 Modelos a seguir, las mentoras 130

2.4 Hacia la construcción de una forma alternativa de poder desde las mujeres 133

V. Conclusiones y recomendaciones 139

VI. Bibliografía 154

VII. Anexos 161

La siguiente investigación analiza las condiciones en que participan las mujeres jefaturas del ICE, con rango de directoras, en los puestos de alta jerarquía institucional, los obstáculos encontrados mediante una serie de prejuicios y estereotipos asociados a su género que, dificulta su acceso a la igualdad de oportunidades. Igualmente una serie de mecanismos de exclusión, en la forma de sexismo, violencia sexual y laboral para sacarlas a ellas del ejercicio del poder en los puestos de toma de decisiones.

Se realiza un análisis del ejercicio del poder patriarcal en el ICE, las limitantes para el empoderamiento de las mujeres, la poca representación en los puestos altos de la jerarquía, el techo de cristal y los condicionamientos internos y subjetivos que impiden a las mujeres a no seguir ascendiendo en sus proyectos laborales.

De igual modo, se muestran las estrategias que las mujeres han construido para lograr sostenerse en los puestos de toma de decisiones, en contra de una cultura que premia a los varones. Los apoyos tanto para resolver lo doméstico, como el impulso de su carrera profesional y laboral de varones y la toma de decisiones sustentadas en una forma de liderazgo más democrático que participe a sus colaboradores y colaboradoras.

Por último se propone a las mujeres jefaturas del ICE en puestos de dirección y gerencia, como las pioneras y posibles mentoras para las nuevas generaciones de mujeres, con el fin de allanarles el camino hacia la consecución de sus metas profesionales y alcanzar el éxito deseado.

Lista de cuadros

Cuadro 1 Costa Rica, Profesión de las mujeres entrevistadas 64

Cuadro 2 Costa Rica, Mujeres jefaturas encuestadas en el ICE según puesto ocupado a junio de 2009 66

Cuadro 3 Costa Rica, información del número de hijos/as y convivencia con las mujeres encuestadas en el ICE 76

Cuadro 4 Costa Rica, responsabilidades familiares de las mujeres entrevistadas del ICE Según horas semanal dedicadas y porcentaje de participación 77

Lista de figuras

Gráfico 1 Costa Rica, personal del ICE nombrado en puestos de alta dirección por sexo y porcentaje 67

Gráfico 2 Costa Rica, datos porcentuales de la fuerza laboral del ICE por sexo, a junio del 2011 69

Gráfico 3 Costa Rica, mujeres funcionarias del ICE según grupo ocupacional, en porcentajes 70

Gráfico 4 Costa Rica, edad de hijas/os de las mujeres encuestadas del ICE, según rango de edad 76

Gráfico 5 Costa Rica, horas por día dedicadas por las mujeres encuestadas del ICE a las labores del hogar 78

Gráfico 6 Mujeres encuestadas según rango de años de servicio antes de ser nombradas en puestos de dirección 105

Gráfico 7 Costa Rica, Jefaturas del ICE por sexo según puesto de dirección 107

Gráfico 8 Mujeres encuestadas del ICE, según su opinión sobre Iguales oportunidades de capacitación 108

Gráfico 9 Costa Rica: Personal capacitado en áreas técnicas 110

Descriptores	
1. Socialización de género	28
2. Poder	37
3. Trabajo	46

I. Introducción

> El poder no se ejerce con mirada de mujer por efecto rímel. El mérito no es llegar primera a un lugar que ninguna ocupó sino abrir puertas para que otras lleguen y llegar para que todas vivan mejor. Luciana Peker (2008).

La creciente incorporación de las mujeres a las actividades laborales fuera del ámbito doméstico, ha sido posible gracias al esfuerzo de predecesoras, pioneras y visionarias, quienes con la consigna de lograr una mayor participación y autonomía femenina, encabezaron luchas por un mundo más inclusivo e igualitario para sus congéneres. Dicho acontecimiento ha impulsado un nuevo entorno social, económico y político en el mundo.

Por otra parte, la combinación de varios factores es indispensable para que las mujeres sigan incorporándose al trabajo remunerado y logren mejores condiciones laborales. Algunos de estos aspectos están relacionados con cambiar el paradigma de ser las principales responsables del trabajo doméstico, promover un mayor acceso a la educación, y que cuenten con amplias oportunidades laborales amparadas a los derechos humanos; entre otras.

En el presente estudio se abordan las experiencias y situaciones laborales de las mujeres en puestos de jefaturas, en el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), que en el momento de las entrevistas poseían rango de Subdirectoras, directoras y gerentas.

Se exploró la experiencia de las mujeres en la incorporación y permanencia en los puestos de toma de decisiones, de mayor jerarquía institucional, para tratar de identificar un proceso de autonomía y desarrollo, tanto laboral como personal.

FACULTAD FILOSOFIA Y LETRAS
UNIVERSIDAD NACIONAL · HEREDIA · COSTA RICA · MCMLXXIII ·
BIBLIOTECA

De los principales hallazgos cito los elementos del Techo de Cristal y sus barreras estructurales visibles e invisibles, así como qué efectos negativos o limitantes provocan en las expectativas y aspiraciones de las mujeres en el ámbito laboral. Por ejemplo la doble jornada, la carencia de modelos femeninos de referencia, la capacitación y asesoría para las mujeres en la toma de decisiones, y las contradicciones internas con respecto al ejercicio del poder.

De acuerdo al análisis de la teoría feminista, la socialización de género se convierte en una limitación en la carrera de las mujeres al tener que enfrentar sus temores; reclamar sus derechos laborales y lograr el reconocimiento de contar con las capacidades necesarias para ejercer el poder en igualdad de condiciones que sus colegas varones, así como diversas estrategias ideadas por ellas para permanecer en los puestos.

También se demuestra que la cultural organizacional es una de las principales trabas laborales, la cual se expresa, por ejemplo, por medio de actitudes sexistas, prejuicios, acoso sexual y laboral; esta situación, en muchas ocasiones, ha creado un impacto negativo sobre la motivación y la autoestima de las mujeres, lo que podría estar limitando el desarrollo de su potencial para liderar equipos y proyectos, además de menoscabar sus derechos.

De igual forma, en este estudio se identificaron algunas estrategias creadas por las mujeres para mantenerse en los puestos de toma de decisiones, así como lograr escalar a los puestos de alta gerencia; Se abordó, desde la perspectiva de las entrevistadas, el estilo de liderazgo y ejercicio del poder masculino y cómo opera en el ámbito laboral a lo interno del ICE.

II. Fundamentos

1. Justificación

> La ley debe ser la expresión de la voluntad general. Todas las ciudadanas y ciudadanos, al ser iguales ante sus ojos, deben ser igualmente admisibles a todas las dignidades, puestos y empleos públicos, de acuerdo a sus capacidades, sin más diferencias que las de sus virtudes y de sus talentos. Olympe de Gouges, Declaración de los Derechos de la Mujer y la Ciudadana. Artículo VI. París 1791.

Históricamente, en las sociedades patriarcales a las mujeres se las ha excluido del ejercicio del poder mediante diversos argumentos: Uno de los más comunes es el biologicista, el cual establece una diferenciación sexual a partir de la biología; es decir, se supone que por la constitución innata de sus cuerpos, su sistema hormonal y especialmente por su capacidad reproductora, se les considera naturalmente preparadas y únicas responsables de la producción y reproducción humana, entendida ésta como las actividades domésticas y de cuido mediante el papel de madres y esposas.

Dicha representación social y arquetipo del papel de las mujeres en las sociedades patriarcales, ubicándolas casi exclusivamente en el ámbito doméstico, las excluye del ámbito público, despojándolas de toda autonomía en la toma de decisiones políticas, sociales y económicas que son de trascendental importancia para su proyecto de vida y su desarrollo como personas.

Las teorías feministas han definido dicha separación como: división sexual del trabajo, en el cual, además, se devalúa el trabajo doméstico realizado por las mujeres mientras a los varones se les otorga todos los poderes: político, económico, social y simbólico; es decir, poseen suficiente poder para controlar y dominar el mundo, y para rebajar a las mujeres a una relación de subordinación.

Desde la antigüedad, los argumentos biológicista y de división sexual del trabajo fueron apoyados y difundidos por los filósofos y pensadores en las diferentes etapas de la humanidad; éstos pensadores poseían gran poder simbólico, especialmente por la credulidad en sus criterios, al ellos determinar que el acto de "producir" está por debajo del acto de "gozar"; argumentando que las mujeres no tienen capacidad de goce, sino que son simples productoras de seres humanos, entonces es su única función natural.

Las luchas feministas y de mujeres por décadas se han orientado a romper con estos esquemas y a defender el derecho de las mujeres a trabajar fuera del ámbito doméstico, así como al reconocimiento económico y social de las actividades domésticas, como trabajo aportado por las mujeres a la economía de los países del mundo.

A partir de dichas luchas, las mujeres han logrado mayores oportunidades laborales, sin embargo, no siempre en iguales condiciones que los varones. Por ejemplo, son pocas las mujeres que logran ascender a los puestos de más alta jerarquía en las organizaciones.

Por lo anterior, para efectos de este estudio cabe preguntarse: ¿En qué condiciones las mujeres obtienen los puestos directivos? ¿Existe apertura en la cultura institucional, para que las mujeres ejerzan puestos de liderazgo? ¿Existen mecanismos que apoyan a las mujeres en puestos de dirección? ¿Están incentivando las políticas públicas la participación de las mujeres en puestos de toma de decisiones? ¿Existen acciones afirmativas tendientes a facilitar el

desarrollo y respeto por los derechos laborales de las mujeres? Entre otras, éstas son algunas de las interrogantes que motivan la presente investigación.

El tiempo de estudio definido fue el periodo comprendido entre los años 2009 y 2012, cuando en el contexto social nacional e internacional surgen iniciativas de definición de políticas de Igualdad y no discriminación contra las mujeres en la década de los noventa: por ejemplo la Convención Belem do Pará en 1995 y la Convención Sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAW) a nivel mundial, y en Costa Rica la Ley de Promoción de la Igualdad Real de la Mujer en 1990, la Ley de Pensiones, la Ley de Paternidad Responsable, y la Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género 2007, entre otras.

La dimensión espacial de la investigación se situó en el ámbito laboral del Instituto Costarricense de Electricidad y Telecomunicaciones, (en adelante ICE), la cual, hasta el 2007, fue la institución pública autorizada y caracterizada por ser monopolio estatal para suministrar servicios eléctricos y de telecomunicaciones en todo el país, situación que ha cambiado producto de la entrada del Tratado de Libre Comercio (TLC, 2007) con Estados Unidos, a partir de dicho año.

La dimensión social de mi investigación consiste en documentar las experiencias laborales de las mujeres nombradas como directoras y gerentas, pero también destacar el aporte de ellas a lo interno del ICE, pudiendo llegar a la población nacional por el impacto social y económico que tiene la institución dentro del país. Asimismo, está dimensión social permite medir el avance en la aplicación de la legislación nacional relacionada con los derechos humanos de las mujeres, en cuanto a la igualdad de condiciones y oportunidades.

Por lo tanto, la investigación es importante, porque permitió identificar las formas en que operan las relaciones de poder entre los sexos dentro de una organización de carácter público, lo que proporciona información para las mismas mujeres y

para el ICE que podría ser aprovechado, con el fin de promover un cambio cultural del paradigma patriarcal a lo interno de la organización.

Tiene pertinencia porque en Costa Rica no existe un estudio igual dentro de una institución pública que proporcione información de la reproducción de los mandatos y los pactos patriarcales que son excluyentes hacia las mujeres, fundamentándose en la teoría feminista, principalmente la división sexual del trabajo y el análisis del techo de cristal, que evidencia las barreras u obstáculos relacionados con el acceso de las mujeres a los puestos tradicionalmente ocupados por los varones y que afecta las oportunidades de las mujeres, su autonomía, nivel de empoderamiento y su desarrollo.

La investigación es novedosa por ser un tema actual y vigente; aportará al campo del conocimiento al relacionar diversas teorías, argumentos y visiones, en aspectos tales como: el poder, el empoderamiento desde la perspectiva feminista, la construcción social de los géneros, la división sexual del trabajo, y los estereotipos y prejuicios contra las mujeres en el ámbito laboral. Podría ser un excelente insumo para identificar sesgos de género, presentar la visión desde las mujeres que han ejercido puestos de poder y, a partir de su experiencia, contribuir a la formación de un liderazgo femenino transformacional que desafíe las estructuras y el ejercicio del poder al reconocer la existencia del liderazgo diferente desde las mujeres.

Igualmente, el presente estudio podría ser útil para el ICE, especialmente para el Programa de Igualdad de Género, así como para el recién creado Programa de Liderazgo Femenino y para la alta administración; porque brinda aspectos importantes que podrían ser utilizados en acciones afirmativas en beneficio de las mujeres, especialmente para incorporar una mayor cantidad de ellas en puestos directivos y de toma de decisiones. Es un aporte para el análisis de la cultura organizacional y proponer acciones afirmativas para lograr un cambio.

FACULTAD FILOSOFIA Y LETRAS
UNIVERSIDAD NACIONAL · HEREDIA · COSTA RICA ·
MCMLXXIII
BIBLIOTECA

Al analizar las teorías, los textos y la literatura sobre las estructuras de poder y empoderamiento de las mujeres en el ámbito laboral, encuentro que la investigación tiene objetivos claros y aunque existen otras investigaciones, obras y textos relacionados con el tema, tanto nacionales como internacionales, en Costa Rica, no he encontrado con una investigación igual, en términos de los objetivos planteados. La investigación fue viable porque existen fuentes bibliográficas suficientes y teorías totalmente desarrolladas sobre los tema centrales que son el poder y el empoderamiento, las mujeres y el trabajo. También se dispuso del tiempo para hacerlo.

El hecho de ser funcionaria del ICE, en la cual se desarrolló la investigación, por un tiempo aproximado de dieciocho años, es un aspecto que facilitó el acceso a los datos y fuentes primarias necesarias para desarrollar la misma, así como el conocimiento que poseo de la Institución por estos años de experiencia, en especial en el área de Recursos Humanos y del Programa Institucional de Igualdad de Género, donde colaboro desde hace más de diez años.

Por estas razones, la presente investigación tiene importancia, pertinencia, es original y brinda la oportunidad de abrir otras vetas de investigaciones posteriores, siendo en ese sentido una contribución desde mi formación como administradora de negocios y con estudios de la Maestría en Estudios de la Mujer.

2. Planteamiento del problema

En el ICE, entre 1997 y 1999, se comienza a gestar un proceso de modernización y reestructuración de la Institución; en 1998 se creó una estructura conocida como: Unidades Estratégicas de Negocios (UEN); con el fin de nombrar al personal de dirección de estos puestos, se realizó un proceso de selección interna tanto del sector de Energía como de Telecomunicaciones.

En el caso de Telecomunicaciones, luego del proceso de reclutamiento resultaron más de veinte personas elegibles, de las cuales solamente una era mujer, en esa oportunidad se requería llenar nueve puestos y ella no fue nombrada.

En el Sector de Electricidad sucedió algo similar, se requería cubrir seis puestos de dirección, de los más de setenta participantes solo dos fueron mujeres; ellas aprobaron el proceso de reclutamiento, pero en el proceso de selección no fue escogida ninguna de las dos, todos los elegidos fueron varones. Esta situación llama la atención porque es importante identificar los obstáculos que impiden a las mujeres participar y ser electas como directoras.

Un hecho histórico relevante para la institución sucedió en 1997, al ser nombrada una Gerenta General: por primer vez y última en la década estudiada una mujer logró un cargo a nivel gerencial en una institución tan jerarquizada y masculinizada como es el ICE. Lo que parecía representar un adelanto en la igualdad de oportunidades para las mujeres en el acceso al poder, pronto se acabó pues solamente permaneció en el puesto por un lapso de tres años, el cual deja en el 2000. Y hasta el 2012, ninguna mujer ha ocupado dentro de la institución puestos de tan alta jerarquía, como es la Gerencia General.

Otro antecedente importante fue el nombramiento de una mujer como Directora en Recursos Humanos en el año 1999; ella también se mantuvo en el puesto durante tres años. Posteriormente, en el 2002, el Consejo Directivo aprobó una nueva reestructuración de Recursos Humanos, lo que conllevó a nombrar un nuevo director, esta vez a un hombre, excluyendo del puesto a la anterior directora y sin que mediara un análisis científico de su desempeño que justificara su exclusión del puesto.

Existen varios ejemplos dentro del ICE de movilidad de puestos de las mujeres sin ningún motivo aparente; aunque esta situación también afecta a los varones, el solo hecho de que sean tan pocas las mujeres que estén en dichos puestos afecta los principios de igualdad hacia las mujeres.

Ante este panorama, algunas mujeres han logrado acceder y mantener por más tiempo ciertos puestos de toma de decisiones en el ICE; por esta razón, me interesa investigar su experiencia en el acceso y permanencia de dichos puestos y como han enfrentado los obstáculos de un mundo pensado en masculino.

Estudios recientes en Costa Rica sobre la situación laboral y profesional de las mujeres en el ámbito privado (O.I.T, 2004) (Deloitte, 2009), demuestran que a las mujeres en Costa Rica se les dificulta el acceso a los puestos de mayor jerarquía y toma de decisiones en el ámbito laboral, principalmente por aspectos relacionados con la maternidad y escasas políticas de igualdad con que cuentan las empresas.

Dichos estudios también advierten que cuando las mujeres logran resolver la situación familiar, ya sea porque posponen el matrimonio o no desean ejercer la maternidad, les facilita tomar decisiones y establecer prioridades respecto del trabajo remunerado que desean, lo que aumentaba el porcentaje de mujeres que solicitaban un ascenso en la escala jerárquica corporativa.

Por todo lo anterior y de dicha justificación, se desprende la siguiente pregunta que buscar responder al problema de investigación:

¿Cómo han experimentado las mujeres directoras y gerentas del ICE el proceso de inserción y empoderamiento en los puestos de toma de decisiones a lo interno de la Institución?

En el mismo sentido, la enunciación del tema es:

Las mujeres, el poder y el proceso de empoderamiento en el ámbito laboral: el caso del Instituto Costarricense de Electricidad - ICE.

3. Objetivos

1.1 Generales

1.1.1 Analizar en qué condiciones participan las mujeres en los puestos de toma de decisiones en el ICE.

1.1.2 Poner en evidencia las relaciones de poder y la existencia de un proceso de empoderamiento en las mujeres que ocupan o han ocupado puestos de toma de decisiones en el ICE.

3.2. Específicos

3.2.1. Mostrar la representatividad de las mujeres en puestos de toma de decisiones del ICE mediante el análisis de los datos estadísticos de la población escogida.

3.2.2. Reconocer los obstáculos que impiden a las mujeres avanzar en sus proyectos laborales en los puestos de toma de decisiones en el ICE.

3.2.3. Identificar cuáles estrategias han desarrollado las mujeres en puestos directivos del ICE para hacer frente al poder tradicionalmente en manos de los varones.

3.2.4. Rescatar el aporte de destacadas mujeres que ejercen puestos de toma de decisiones en el ICE.

4. Consideraciones metodológicas

4.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio escogido fue el descriptivo, que hace hincapié en las palabras de las propias mujeres entrevistadas, para explicar una situación o realidad. Se plantearon los ejes de investigación: género, poder y trabajo, con el fin de lograr retratar las condiciones que prevalecen en el ICE para las mujeres en puestos de toma de decisiones, lo que permitió elaborar un perfil detallado de los hechos más relevantes; además, se recogieron las opiniones, los puntos de vista, se describieron los procesos, efectos y tendencias que transitan las mujeres en puestos directivos.

Los hallazgos, de acuerdo a la opinión de las mujeres entrevistadas, se contrastaron con las teorías feministas para explicar el problema en estudio respecto a las oportunidades, los problemas y obstáculos encontrados por las mujeres en el ICE, para avanzar en sus proyectos profesionales y su empoderamiento.

4.2 Enfoque epistemológico

En el desarrollo de la presente investigación, me posicioné epistemológicamente con las corrientes de pensamiento del feminismo porque existen suficientes fuentes teóricas completamente desarrolladas y desde disciplinas y múltiples posiciones, lo cual permite exponer el efecto negativo para los derechos laborales de las mujeres y la exclusión del ejercicio del poder en las sociedades patriarcales.

Tal como lo apunta Babbie (2000), el feminismo ha establecido nuevos paradigmas teóricos para la investigación, especialmente lo que respecta a las diferentes experiencias de vida de las mujeres, su subjetividad, experiencias que aportan una amplia gama de estudio al sufrir siglos de opresión, exclusión e invisibilización en las sociedades patriarcales.

En cuanto a la metodología utilizada, se escogió la cualitativa, porque permitió estudiar los significados subjetivos y simbólicos que tienen las mujeres de su realidad y sus experiencias, así como analizar estas con el proceso de construcción social del género, aplicando una base interpretativa basada en la teoría feminista con el fin de cumplir con los objetivos propuestos.

En primera instancia, se recogieron datos estadísticos sobre la población estudiada: las mujeres que ejercen puestos de dirección, para demostrar la representatividad de las mujeres en puestos de poder dentro de la organización.

Para abordar el problema y los demás objetivos de mi investigación, el enfoque cualitativo fue el que mejor se adaptó al análisis por contener una concepción fenomenológica que permitió explicar el problema de la investigación y los objetivos propuestos sobre los obstáculos encontrados, desde la misma concepción y opinión de las mujeres, que tienen puestos de dirección dentro del ICE.

Es decir, mi interés como investigadora se centró en reconocer la perspectiva desde las mujeres entrevistadas de la investigación. Esto significó que traté de comprender el proceso de empoderamiento de las mujeres desde su propio marco de referencia y cómo ellas han enfrentado el poder patriarcal a lo interno de la Institución; desde esta perspectiva, la metodología cualitativa proporcionó la posibilidad de desarrollar la investigación desde el campo de la subjetividad de ellas.

4.3 Fuentes de información

Las fuentes de información a las que recurrí primeramente fueron documentales, tales como estudios de clima organizacional, datos estadísticos extraídos del Sistema de Información de Recursos Humanos, y las políticas y acuerdos en materia de igualdad de género dentro de la institución. Así mismo, se analizó la

Tesis
8179
FI-20619

estructura organizacional y la composición por sexo de los grupos ocupacionales del ICE, que mostró la representatividad de las mujeres jefaturas en ella.

Dicha estructura ha estado cambiando constantemente en los últimos años, aproximadamente desde 1996, debido al llamado Plan de Modernización del Estado, supuestamente con el fin de preparar al ICE frente a la competencia empresarial.

Hasta el 2011, el ICE se dividió en tres gerencias: Telecomunicaciones, Electricidad y Administrativa; una Gerencia General y una Presidencia Ejecutiva. No se incluyó para este análisis el Consejo Directivo porque son puestos definidos por el gobierno central y no tienen relación laboral a lo interno del ICE.

Del mismo modo, la estructura de puestos definida para el ICE y aprobada por MIDEPLAM, en las distintas dependencias de los sectores mencionados, cuentan con varios puestos de trabajo denominados directores/as y subdirector/a o niveles 1, que serán objeto de estudio para analizar la representatividad de las mujeres en ellos.

Según los datos del Sistema de Información de Recursos Humanos, a junio del 2011 la población general del ICE está compuesta en términos porcentuales por un 79% varones y 21% de mujeres. Esta situación tuvo una leve mejoría con respecto al año 2009, que se observaba un porcentaje inferior de mujeres (80% hombres y 20% de mujeres).

Igualmente, se revisaron los expedientes, archivos, entrevistas realizadas por el Museo Histórico del ICE, publicaciones, periódicos, boletines internos y otros documentos escritos que permitieron identificar la situación y las mujeres destacadas en puestos de toma de decisiones en el ICE en el período estudiado.

La población en estudio fueron las mujeres que en el momento de la investigación (2009), ejercían puestos como gerentas, directoras o subdirectoras, en los diversos procesos del ICE. También actuaron como fuente de información

FACULTAD FILOSOFIA Y LETRAS
UNIVERSIDAD NACIONAL · HEREDIA · COSTA RICA
MCMLXXIII
BIBLIOTECA

primaria, en la entrevista y el llenado de un cuestionario. Cabe mencionar que son mujeres con cargos de liderazgo y toma de decisiones relevantes del negocio y actividades propias del ICE, quienes sumaban en ese momento treinta y ocho en l total.

Cabe aclarar que el puesto denominado Coordinadores/as de Proceso, así como las mujeres nombradas como Profesionales siete (7), denominados dentro del ICE como Niveles 2, no son puestos contemplados en la estructura formal aprobada para el ICE, así como la dificultad de obtener los datos porque se tendría que solicitar a unas setecientas dependencias por lo que se descartó su participación.

Se analizaron las oportunidades laborales brindadas por la Institución, así como el componente subjetivo relacionado con el techo de cristal internalizado por algunas mujeres sobre el ejercicio del poder; también el nivel de empoderamiento tanto personal como laboral de ellas y el ejercicio de poder de las mujeres que colaboraron con el presente estudio.

4.4 Criterios de la muestra

Se utilizó una muestra no probabilística, que como lo expone Rodrigo Barrantes E. (1999), son útiles cuando la selección de los elementos no depende de la probabilidad, sino a causas definidas por la o el investigador.

La justificación para dicha escogencia fue la conveniencia y pertinencia para conseguir fácil y rápidamente la información, la poca cantidad de mujeres que ocupaban el puesto en ese momento; fueron identificadas en el Sistema de Información de Recursos Humanos treinta y ocho, nombradas como gerentas, directoras o subdirectoras en el 2009. Así mismo, dado que el puesto en el que estaban nombradas, se considera de alto rango y de un gran impacto para el negocio de las telecomunicaciones y electricidad.

Cabe mencionar que no fue posible entrevistar a todas las 38 de las mujeres identificadas, solamente se contó con la anuencia de veinticinco de ellas. Igualmente, se identificó a dos mujeres subdirectoras en las zonas regionales, sin embargo, pese a varios intentos de entrevistarlas tanto telefónicamente como por el envío de correos electrónicos, no se recibió respuesta de ninguna de las dos, por lo que se descartó su participación.

4.5 Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos para la investigación propuesta fueron de dos tipos: un instrumento tipo cuestionario y una entrevista cualitativa, con el fin de obtener información pertinente, válida y confiable de toda la población meta de mujeres jefaturas del ICE, de acuerdo a los criterios de muestreo utilizados.

Los cuestionarios incluyeron tanto preguntas abiertas como cerradas, cuidando todos los parámetros de las características contenidas pertinentes para la investigación, es decir: que fueran claras, comprensibles, cuidando que no indujeran a las respuestas, que no llevaran carga emocional fuerte, que fueran unidireccionales, así como que protegieran la confidencialidad de las mujeres entrevistadas, entre otros; para lograr esto se realizaron dos pruebas simultáneas aplicándolos a otras mujeres y realizando los ajustes necesarios.

En primera instancia la propuesta fue que la aplicación del cuestionario fuera auto administrado, sin embargo, solamente en tres casos las mujeres contestaron solas el cuestionario. En los siguientes casos, por petición de las mismas mujeres a veces y por comodidad de la investigadora, cuidando no quitarles mucho tiempo a las entrevistadas, se llenó el cuestionario y se realizó la entrevista simultáneamente; la forma mediante la cual se consiguió su participación fue la solicitud de una cita, por teléfono o por correo electrónico y, de acuerdo al registro de citas, visité los centros de trabajo de cada una de las entrevistadas.

Con respecto a la entrevista, elaboré una guía para garantizar que los temas en estudio fueran explorados. Las preguntas preestablecidas favorecieron cierto grado de confiabilidad de la información, por la posibilidad de hacer otras preguntas aclaratorias.

Por otra parte, por el hecho de ser funcionaria del ICE y del Programa Igualdad de Género de la Institución, muchas de las mujeres entrevistadas me conocían y sabían de la existencia del Programa, lo que propició en la mayoría de los casos un espacio de confianza.

La mayoría de las entrevistas fueron grabadas, previo consentimiento de las mujeres, elemento que facilitó minimizar al máximo la distracción que representa para las entrevistadas el que la entrevistadora se encuentre tomando notas, lo que puede dificultar una conversación fluida de parte de ellas; a nivel personal ayudó el obtener información grabada sin necesidad de recurrir a la memoria, evitando el sesgo subyacente en estas situaciones.

4.6 Confiabilidad y validez de los instrumentos

Con el fin de contar con instrumentos válidos y confiables en la construcción del cuestionario y las preguntas de la entrevista, se contó con el apoyo de una profesional en mercadeo con amplia experiencia en preparar y aplicar entrevistas a consumidores y público en general, así como con la coordinadora del Programa Igualdad de Género, que es una feminista, profesional con Maestría en Estudios de la Mujer y con amplios conocimientos sobre las teorías de género, lo que enriqueció la elaboración del cuestionario.

Con el objetivo de darle validez al cuestionario, se aplicó una prueba a una población pequeña de cinco mujeres. Posteriormente, en conjunto con la profesional en mercadeo, se evaluaron los resultados de la prueba en lo que respecta a la comprensión de las preguntas y el conocimiento de las entrevistas

de lo que se les estaba preguntando. Una vez que se eliminaron y cambiaron todas aquellas preguntas que limitaban o no estaban claras, el cuestionario fue aplicado a la población de mujeres jefaturas anteriormente definido.

En el caso de la entrevista se elaboró previamente una serie de preguntas, las cuales fueron revisadas de antemano por una profesional en psicología con Maestría en Estudios de la Mujer, una profesional en mercadeo y por la misma entrevistadora e investigadora, hasta estar seguras de que permitían la recolección adecuada de la información requerida según los objetivos definidos en la investigación. Como segunda etapa, se analizó si las preguntas planteadas respondían realmente a los objetivos de la investigación, lo cual fue constatado.

4.7 Ordenamiento y análisis de los datos

Tal como lo recomienda Rodrigo Barrantes (2002), es importante ordenar la información recopilada. Toda la información se fue ordenando y analizando, según las variables definidas en cada objetivo específico, como son: representatividad de los puestos de dirección de las mujeres, obstáculos presentados, techo de cristal, estrategias de sobrevivencia adoptadas por las mujeres en los puestos de poder, destacar los aportes de las mujeres pioneras en puestos de poder en el ICE.

a. Revisión bibliográfica

Se elaboró el marco teórico con base en los aportes teóricos y referencias bibliográficas de acuerdo a cada tema definido en los Ejes de investigación: construcción social de género, el ejercicio del poder, empoderamiento y la relación de las mujeres con el trabajo.

b. Para los cuestionarios

Se contó con la colaboración de una profesional en informática, que elaboró una tabla en Excel para el vaciado de la información del cuestionario, lo que me permitió posteriormente la creación de otras tablas, gráficos y cuadros, es decir, se logró mantener un mayor control, detalle y facilidad del manejo de la información, almacenamiento y ordenamiento de la información contenida en los cuestionarios.

c. Para las entrevistas

Todas las entrevistas fueron transcritas por la propia investigadora, con el fin de cuidar la confidencialidad de la información y lograr un mayor control y conocimiento de su contenido. A cada una de ellas se les asignó un número de acuerdo al orden en que fueron aplicadas; por recomendación de la Directora de tesis y con el fin de proteger la identidad de las entrevistadas, se les solicitó definir un seudónimo.

4.8 Conducta ética

Como empleada del ICE, aunque algunas de las entrevistadas ya me conocía, fue importante informarlas de mi identidad, centro de trabajo, teléfono y ubicación física, así como sobre el propósito y objetivos de mi investigación y el manejo confidencial de la información.

Se solicitó la participación voluntaria mediante la firma del formulario de consentimiento informado, explicando el tipo de investigación y brindando espacio para preguntas, y luego se les solicitó que firmarán la declaración en la que se indica que están conscientes de los objetivos de su participación, que la misma es voluntaria y que mediante la firma acepta participar.

Mi posicionamiento fue cumplir a cabalidad con las normas éticas de la entrevista como son: establecer un espacio de confianza con las entrevistadas, respeto por la opinión contraria, humildad, discreción y confidencialidad de la información.

1. Antecedentes

> Según Garfinkel, las creencias que constituyen la actitud natural son "incorregibles" en la medida en que se esgrimen con tanta convicción que es casi imposible desafiar su validez. (Mary Hawkeswoth, Confundir el género, 1999).

Es importante expresar que me posiciono epistemológicamente desde la teoría feminista porque propone una visión de mundo diferente a la concepción androcéntrica; situando a las mujeres como protagonistas de su vida y de sus decisiones; en este sentido, formula una crítica al sistema patriarcal que fundamentalmente rechaza la subordinación, dominio y opresión femenina, y estipula que el principal problema de este paradigma patriarcal radica en las relaciones desiguales de poder entre ambos sexos. Tal como lo apunta Marcela Lagarde en su Género y feminismos:

> Las teorías que convergen en la perspectiva de género, las políticas que se han diseñado desde esta óptica, las experiencias, la participación y los logros en beneficio de las mujeres y en la deconstrucción del patriarcado, han permitido una construcción de las mujeres a contrapunto individual y colectiva, intelectual y empírica, pragmática y teórica, filosófica y siempre política. Invariablemente abierta y creativa. (Lagarde, 1997:17).

En este sentido, las corrientes de teoría feminista permiten explicar los mecanismos patriarcales de exclusión de las mujeres en los espacios del ejercicio del poder, así como las relaciones desiguales del poder entre ambos sexos.

FACULTAD FILOSOFIA Y LETRAS
UNIVERSIDAD NACIONAL : HEREDIA : COSTA RICA
MCMLXXIII
BIBLIOTECA

Las luchas feministas por los derechos de las mujeres se han expresan mediante un movimiento social, histórico y político, cuya data es de más de trescientos años de existencia y que a lo largo de su historia ha tomado diversos matices y rumbos, dependiendo de la desigualdad a que cada grupo le diera relevancia.

Un ejemplo fue el feminismo liberal, cuyas exponentes pusieron énfasis en la división sexual del trabajo; las feministas liberales apostaron porque el Estado garantizará la igualdad para las mujeres mediante el acceso al poder en la esfera pública.

Las feministas de la diferencia se enfocaron en un cambio cultural cuyo objetivo fue que se valoraran las cualidades femeninas como fuente de poder, fortaleza y orgullo para las mujeres. Fueron las primeras en establecer las relaciones de poder en la esfera privada del hogar.

Con respecto al movimiento feminista y sus luchas, la autora Alda Facio, explica en su texto Cuando el género suena cambios trae (1992):

> El feminismo es además un movimiento social y político y también una teoría que parte de la toma de conciencia de las mujeres como colectivo humano oprimido, explotado y dominado por el colectivo de varones en el patriarcado bajo sus distintas fases históricas, conciencia que nos lleva a luchar por la liberación de nuestro sexo por medio de las transformaciones de la sociedad que se requieran. (Facio, 1992:44).

En el camino histórico de las luchas por los derechos de las mujeres, especialmente los derechos laborales, cobran relevancia las luchas de las feministas socialistas, quienes plantean el aporte a la economía pública de las mujeres mediante las labores domésticas y de reproducción. Igualmente, tuvieron que luchar a lo interno de los partidos para que las mujeres fueran reconocidas como sujetas políticas, en las mismas condiciones que los varones, mucho antes de la lucha por el sufragio femenino.

Como exponente del movimiento socialista en Latinoamérica cabe resaltar la figura de Flora Tristán, militante en la revolución de la clase obrera, quien realiza múltiples esfuerzos por la inclusión del reconocimiento de las mujeres como sujetas de derechos. Ella lo expone así: Se puede, y se debe, amar y tratar a las mujeres bajo esta misma perspectiva del bienestar universal de todos y todas en la humanidad. (Flora Tristán en Lidia Falcón; 2000:123).

En Rusia, la figura de Alejandra Kollontai, quien luchó por darle rostro de mujer también a las reivindicaciones de la Revolución. Entre muchos de los temas que defendió fue la socialización de la maternidad y lo doméstico, que deben trascender los límites de la responsabilidad individual de la madre. Kollontai, lo explicó así: la maternidad es ya un deber social y no un asunto privado (Suárez; 2009:97). Otra exponente del socialismo que realizó propuestas feminista fue Clara Zetkin, quién defendió que la lucha de las mujeres obreras por emanciparse era también la lucha del proletariado y de clases.

Para mi investigación es de suma importancia considerar las múltiples reivindicaciones del movimiento feminista por los derechos de las mujeres desde diferentes perspectivas y abordajes históricos. En particular me interesa la discusión en torno al derecho al trabajo remunerado, digno y la igualdad de oportunidades para las mujeres en este ámbito, que representa retos, debates y pendientes todavía en este siglo, porque sigue siendo un espacio de fuertes luchas y enfrentamientos con la cultura patriarcal para las mujeres.

En otras palabras, los derechos laborales de las mujeres, siguen siendo un pendiente en el largo camino por el reconocimiento de los derechos humanos para ellas, que aunque se suponen definidos para todas las personas, siglos de discriminación, exclusión, sexismo y todas las demás formas de violencia contra nuestro género, señalan que en la práctica esa igualdad todavía no ha cubierto a las mujeres.

2. Referente teórico conceptual

2.1 Derechos humanos de las mujeres: un largo camino hacia su reconocimiento

Los derechos humanos son planteamientos ético-jurídicos que se construyen a partir de las reivindicaciones relativas a las necesidades de las personas, que van surgiendo en diferentes momentos históricos. Incluyen a toda persona por el mero hecho de su condición humana. Uno de los principios fundamentales de los derechos humanos es que todas las personas nacen libres e iguales en dignidad y en derechos y por lo tanto tienen igual derecho a disfrutarlo sin importar su sexo, raza, etnia, condición de discapacidad, preferencia sexual, religión y otros.

Históricamente, en contraposición del paradigma androcéntrico, las mujeres han tenido que luchar contra su condición de opresión, subordinación sexual y el no reconocimiento a ser sujetas de derechos. Una de las principales críticas que los movimientos feministas le realizan a la Declaración de los Derechos Humanos es su enfoque androcéntrico, el cual provoca que las necesidades de protección específicas de las mujeres no sean consideradas derechos humanos.

La autora feminista Alda Facio, escribe lo siguiente sobre el particular:

> Si analizamos el lenguaje y contenido de los instrumentos en que esos derechos humanos están plasmados veremos que responden a la ideología patriarcal, cuya característica principal…es el androcentrismo…veremos que tienen como parámetro…al varón…considerado como válido para la especie humana toda. (Facio, 2003:187).

En este sentido, el legado de los movimientos feministas es su aporte crítico y de lucha para que las necesidades de las mujeres sean incorporadas dentro de los conceptos y prácticas jurídicas como derechos humanos, con el fin de erradicar la violencia, discriminación y desigualdad de género.

Tal como lo apunta la autora Roxana Arroyo Vargas:

> Los derechos humanos de las mujeres son el legado histórico que cada una de nosotras comparte y que son producto de un largo caminar de nuestras ancestras, que con sus acciones han impactado las culturas para transformar y señalar dos de los principales problemas que históricamente se han convertido en un obstáculo para el goce, ejercicio y tutela de los derechos humanos de las mujeres, me refiero a la discriminación y la violencia analizadas estas como un problema estructural de nuestras sociedades. (Arroyo, 2001).

Es importante analizar la historia de la lucha por el reconocimiento de los derechos humanos de las mujeres; para la autora Cristina Molina Petir (citada en Amorós, 1995), existe una estrecha relación entre el periodo de la Ilustración y el feminismo, especialmente cobra relevancia por los cuestionamientos que las feministas de la época le hicieron a la opresión de género y a la supresión de los ideales ilustrados para las mujeres.

Algunas de las mujeres ilustradas de la época, como Mary Wollstonecraft, Olimpia de Gouges, Frances Whight, Sara Grinké, Elizabeth Cady Stanton, Susan B. Anthony, Harriet Taylor, entre otras, pronto se dieron cuenta que ideales de la Ilustración como la igualdad y la libertad no contemplaba a las mujeres, y comenzaron a plantear una igualdad esencial y universal. Situación similar enfrentaron otras mujeres pertenecientes a los movimientos y luchas sociales, como es el caso de Sorjourner Truth, que reivindicó sus derechos como mujer negra a lo interno del movimiento contra el racismo en Estados Unidos.

Los cuestionamientos de estas valientes mujeres impulsó la organización de sus congéneres para luchar por sus reivindicaciones. Desde entonces, las luchas no se han detenido, lo que ha dado pie a que hoy día se cuente con un marco protector de los derechos humanos más amplio e inclusivo para las mujeres.

En este largo camino para el reconocimiento de los derechos humanos de las mujeres, cabe aclarar que aún cuando la Declaración Universal de Derechos Humanos fue adoptada y programada por la Asamblea General de Naciones Unidas en 1948, es hasta la Conferencia Mundial de Derechos Humanos (Viena, 1993) que se reconoce por primera vez que los derechos de las mujeres son derechos humanos.

Existen otros mecanismos internacionales que tutelan los derechos de las mujeres, como la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing (1995), que establece el compromiso de promover la igualdad, el desarrollo y la paz, así como de aplicar la Plataforma de modo que la perspectiva de género se incluya en todas las políticas y programas nacionales e internacionales. También la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Convención de Belem do Pará), ratificada en Costa Rica en 1995.

La Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, ratificada por Costa Rica en 1984 (CEDAW por sus siglas en inglés), es de suma importancia para la presente investigación, ya que establece una serie de principios aceptados universalmente y medidas para lograr que las mujeres gocen de igualdad de derechos y oportunidades, pues reconoce la exclusión y las restricciones que han sufrido por razón del sexo. La CEDAW insta a los Estados parte a eliminar los estereotipos basados en la desigualdad contra las mujeres.

También la Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo, cuyo tema principal fueron los derechos sexuales y reproductivos. Esta Conferencia fue realizada en el Cairo, Egipto, del 5 al 13 de septiembre de 1994. La misma establece el derecho a la salud e incluye a la salud reproductiva, tema relevante para los derechos y la autonomía de las mujeres.

Con respecto a la gran contribución que la visión feminista ha hecho a todo el marco jurídico mundial de los derechos humanos, lo explica Roxana Arroyo (2007) cuando enumera algunos de los aportes del feminismo al marco teórico de los derechos humanos de las mujeres:

> 1-Se logra romper la lógica del sujeto abstracto y se llega al sujeto concreto, se pasa de lo formal a lo real. 2-Se rompe el dicotomismo de la regulación de los derechos exclusivamente en el ámbito público y se devela el ámbito privado como un imperativo de protección a las violaciones de los derechos humanos de las mujeres. 3-Se exige la integralidad de los derechos humanos, en su promoción, protección, aplicación.
>
> 4-Se obliga a pasar de una lógica jurídica a tomar en cuenta la lógica cultural para que esta sea impactada y modificada por los derechos humanos. 5-Se critica la fundamentación androcéntrica de los derechos humanos, y se abre la posibilidad a la incorporación de las mujeres como género en lo humano, por la introducción del paradigma de los derechos humanos de las humanas. 6- Se reivindica varios principios éticos que sirvan de fundamento a los derechos humanos, tales como el derecho a la diversidad, la paridad. 7-Cuestiona profundamente las opresiones y trata por lo consecuente de romper el orden del sujeto dominante que subsume a los sujetos que son expropiados por su posición inferior y memorizada. 8-Se busca romper el paradigma tradicional construido desde el humanismo.9- La racionalidad, objetividad, abstracción son cuestionadas por su supuesta neutralidad. 10-Se cuestiona la interpretación de las tres generaciones de derechos humanos, en cuanto a su ámbito de aplicación. (Arroyo, 2007; 2).

Del mismo modo existen convenios firmados y ratificados por Costa Rica, cabe mencionar los convenios con la Organización del Trabajo (OIT), me interesa para esta investigación resaltar los siguientes:

Convenio sobre igualdad de remuneración, 1951 (núm. 100), el cual estipula que los Estados deben garantizar a todas/os las/os trabajadores la aplicación del

principio de igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor.

Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm. 111), el cual define la discriminación por cualquier razón incluyendo, discriminación por sexo y dispone:

> ... que los Estados que lo ratifiquen formulen y lleven a cabo una política nacional que promueva, mediante métodos adecuados a las condiciones y a las prácticas nacionales, la igualdad de oportunidades y de trato en materia de empleo y ocupación, con objeto de eliminar cualquier discriminación al respecto. Esto incluye la discriminación en relación con el acceso a la formación profesional, al empleo y a determinadas ocupaciones, y las condiciones de empleo. (art 111, 1958).

Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, 1981 (núm. 156) – el cual dispone que:

> ... el de permitir que las personas con responsabilidades familiares que desempeñen o deseen desempeñar un empleo, ejerzan su derecho a hacerlo sin ser objeto de discriminación y, en la medida de lo posible, sin conflicto entre sus responsabilidades familiares y profesionales.

Así mismo, la Constitución Política de Costa Rica establece en su artículo 33 el principio de igualdad de la siguiente manera: "Toda persona es igual ante la ley y no podrá practicarse discriminación alguna contraria a la dignidad humana".

En 1990 en el país se aprobó la Ley de Promoción de La Igualdad Social de La Mujer, Ley N°7142, que aplica el concepto de igualdad entre las mujeres y los hombres.

En 1995 la Ley 7476 Contra el hostigamiento sexual en el empleo y la docencia, modificada en abril de 2010 mediante la Ley 8805, que busca prevenir, sancionar y erradicar el hostigamiento sexual como una forma de violencia y exclusión, principalmente para las mujeres y otras poblaciones vulnerables, para ser aplicada en los ámbitos laborales y de estudio.

Acorde con la legislación nacional vigente, el ICE cuenta con un Estatuto de Personal que regula las relaciones internas del personal de la institución. Cabe resaltar que dicho Estatuto contempla artículos referidos a la no discriminación y a la eliminación del hostigamiento y acoso: Capítulo II, "terminología y definiciones". Asimismo en su Capítulo XXIX, denominado: "Obligaciones de los trabajadores" contempla el siguiente artículo referido al hostigamiento, laboral y sexual:

> 29-1 t) Será obligación de cada coordinador velar porque el centro de trabajo bajo su responsabilidad, se encuentre libre de hostigamiento e intimidación en cualquiera de sus formas.
>
> (Estatuto Personal del ICE, 2007: 119)

Otros artículos, del Estatuto, tal como: 30-8-9) y 30-12-1), 30-12-3) y 30-12-6) establecen las sanciones a quienes realicen hostigamiento laboral o sexual. Así mismo, En el 2003, el Consejo Directivo del ICE aprobó, la Política Igualdad y Equidad de Género, que también establece la creación de un Programa con el mismo nombre.

En 1998, se suscribieron en la institución, las Políticas Corporativas de Capacitación (1998), que dan especial beneficio a las mujeres que deseen estudiar carreras no tradicionales para las mujeres, como son las ingenierías. Al respecto, se establece dicha normativa:

Las áreas de capacitación de ICELEC e ICETEL, deberán desarrollar como parte de sus programas de formación el establecimiento de aquellos dirigidos a mujeres, para que ellas puedan adquirir las habilidades básicas para incursionar en las áreas técnicas de ICELEC e ICETEL, a las que tradicionalmente no han tenido acceso, por falta de conocimiento tecnológico. (Políticas corporativas de capacitación. Acuerdo tomado en Consejo Directivo, sesión Nº 5031 del 15 del12 de1998).

Dichas políticas cuentan con un Anexo que establece las Normas que rigen el Sistema de Estímulos para Universitarios y Profesionales (Bachillerato, Licenciaturas, Maestrías) y que posee la siguiente acción afirmativa: Se dará prioridad especial a las mujeres que deseen integrarse a profesiones no tradicionales como: geología, hidrología, economía, telecomunicaciones, etc. (Artículo B).

Como se ha observado, existen en Costa Rica y en el ICE suficiente legislación, convenios y tratados ratificados por el Estado, que amparan el principio de igualdad entre los sexos y ello permite que se pueda exigir y dar seguimiento a su cumplimiento y aplicación para tutelar y proteger los derechos humanos y laborales de las mujeres.

2.2 Conceptos y categorías de análisis

El sistema sexo – género. El término género tiene diferentes acepciones según el idioma utilizado, pero en la década de los setenta el feminismo británico estimuló el uso de este término para diferenciar las construcciones sociales y culturales a partir de la biología de los sexos. Las teorías feministas formulan que el concepto de género esta presente en múltiples ámbitos: simbólicos culturales, conceptos normativos, instituciones sociales, identidades subjetivas.

El origen del concepto de género se remonta a una investigación de Robert Stoller con niñas y niños a los que se les asignó un sexo al que no pertenecían ni genética, anatómica ni hormonalmente; por un accidente, a uno de los niños le amputaron el órgano sexual, la familia y los médicos decidieron socializarlo como una niña y creció con la identidad sexual de una niña; lo anterior motivó a Stoller a seguir investigando porque observó que la identidad sexual no es el resultado del sexo. Para efectos de esta investigación, asumo la definición de género acuñada por la autora Donna J. Haraway:

> Género es un concepto desarrollado para contestar la naturalización de la diferencia sexual en múltiples terrenos de lucha. La teoría y la práctica feminista en torno al género tratan de explicar y de cambiar los sistemas históricos de diferencia sexual, en lo que "los varones" y "las mujeres" están constituidos y situados socialmente en relaciones de jerarquía y de antagonismo. (Haraway, 1991: 221).

Este concepto plantea que el género es construido social y cultural y que a partir de ahí se crean una serie de desigualdades desde las diferencias biológicas en contra de las mujeres, tales como depositarles las responsabilidades domésticas casi exclusivamente, excluirlas de los ámbitos y ejercicio de poder, discriminación y violencia.

Las autoras Alda Facio y Lorena Fries, en Género y Derecho (2000), sostienen que el concepto de género no es esencialista ya que tiene un carácter histórico y cambiante; lo que representa el género en una sociedad y en un momento histórico se modifica en el tiempo y esto demuestra que las concepciones de lo que significa ser mujer o ser hombre son susceptible de cambio de acuerdo a ciertas coyunturas sociales y patriarcales.

De igual modo, Alda Facio en su texto Cuando el Género Suena Cambios Trae (1992), explica que el plantear el concepto género desde la asignación de diferente valor para cada sexo, legitima la subordinación de las mujeres y su exclusión del ejercicio del poder. Sobre este punto me interesa destacar lo

FACULTAD FILOSOFIA Y LETRAS
UNIVERSIDAD NACIONAL · HEREDIA · COSTA RICA · MCMLXXIII ·
BIBLIOTECA

expuesto por la autora feminista Marta Lamas (2002), que afirma: La cultura marca a los sexos con el género y el género marca la percepción de todo lo demás: lo social, lo político, lo religioso, lo cotidiano. (Lamas, 2002: 134). Es decir, la construcción social y cultura del género se cimenta en diferentes culturas, es socialmente aceptado y transmitido por el lenguaje; los preceptos, las reglas y, a partir de allí, para establecer todos los vínculos humanos que son atravesados por esta construcción de género.

Esta percepción adquirida y transmitida por un orden simbólico de lo que significa ser hombre o mujer para las sociedades patriarcales, justifica la discriminación sexual contra las mujeres porque establece y define que actividades femeninas estén totalmente excluidas del poder, el cual es asignado casi exclusivamente a los varones, es decir, establece la subordinación de las mujeres.

Con el fin de determinar claramente cómo operan estás definiciones, la autora Marta Lamas (2002) explica que el género es una categoría que articula tres instancias básicas:

a) La asignación de género: esta sucede al nacer una persona, solamente con mirar sus genitales.

b) La identidad de género: que se establece con el lenguaje (entre los dos o tres años de vida) por medio del cual niñas y niños estructuran su experiencia vital hacia un género, masculino o femenino, y se manifiesta mediante los juegos, comportamientos o manifestaciones de sentimientos y actitudes atribuidas y enseñadas para cada sexo.

c) El otro es el papel de género, que se construye con el conjunto de normas y preceptos que dictan el comportamiento para el género femenino o para el masculino y la asignación de tareas para cada uno, es decir, la división sexual del trabajo: para las mujeres las tareas de la

> reproducción humana, lo privado, y para los varones el poder *sobre* y el espacio público.

Al analizar está lógica del género dentro del orden social establecido y, especialmente porque han permanecido durante milenios casi intacto, origina que las personas lo perciban como algo "natural" en contra de las mujeres, las cuales son relegadas al papel de producción y reproducción de la especie humana y subordinadas a los varones.

Con relación a este mismo tema, las autoras Alda Facio y Lorena Fries, en su publicación Género y Derecho (2000), exponen que a las mujeres se les atribuye ciertas características, comportamientos y papeles dicotómicos, que las presenta como seres humanas incapaces de realizar trabajos masculinizados, porque las actitudes valoradas son las asociadas con los varones. Las autoras mencionadas apuntan lo siguiente:

> El conocimiento y quehacer humano registrado a lo largo de nuestra historia no ha sido neutral en términos de género puesto que sólo ha incluido la experiencia y la mirada de uno de los géneros: el masculino. Por eso las feministas insistimos en que la perspectiva que pasa por una no perspectiva es androcéntrica... las perspectivas género sensitivas o perspectivas de género...pretenden poner las relaciones de poder entre varones y mujeres en el centro de cualquier análisis e interpretación de la realidad. (Facio y Fries, 2000:38 y 39).

Las autoras sostienen cómo la construcción genérica, que parte de lo culturalmente determinado para cada sexo, representa la cosmovisión del mundo pensado en masculino y lo socialmente valorado, por lo tanto, aunque se reconozca como constructo social, es discriminatorio en tanto a partir de una diferencia sexual se menosprecia a las mujeres y se exalta a los varones, definiéndolos como el modelo de lo humano.

Ya en 1986, Gayle Rubin en su escrito *El trafico de las mujeres: notas sobre la economía política del sexo*, expresa que la opresión de las mujeres como elemento histórico, desde la antigüedad, tiene sus cimientos en la relaciones de parentesco y las relaciones sociales con pequeñas variaciones de una cultura a otra; aquella se fundamenta en el intercambio de las mujeres entre los varones, lo que establece un sistema de opresión sexual para ellas y se comienza a ejercer control sobre su sexualidad como una forma de dominación; la autora lo denomina el sistema sexo /género, para explicar las relaciones de poder de los varones sobre las mujeres.

En términos generales, todas estas discusiones sobre el constructo de género ha permitido su uso como categoría de análisis para identificar, entender y de-construir las relaciones desiguales de poder existentes entre mujeres y varones y, a partir de ello, se crean una serie de conceptos y categoría de análisis desde los estudios de género que son de suma importancia para la presente investigación.

Sexismo: Se denomina así a la creencia de que el sexo masculino es superior al sexo femenino y, por lo tanto, las mujeres deben estar al servicio de los varones. Asimismo, el mito de que solo los varones están dotados *"naturalmente"* para ejercer poder es un argumento sexista que perjudica a las mujeres y las excluye de la posibilidad de estar en posiciones donde se ejerza poder.

Al respecto, lo menciona así la autora Alda Facio en su *libro Cuando el Género Suena, Cambios Trae* (1992): "El sexismo abarca todos los ámbitos de la vida y las relaciones humanas, de modo que es imposible hacer una relación, no exhaustiva, sino ni tan siquiera aproximada de sus formas de expresión y puntos de incidencia…"(Facio, 1992:33).

Del mismo modo, María Jesús Izquierdo, en su obra: Sin vuelta de Hoja, Sexismo: poder, placer y trabajo (2001), define así el sexismo:

> Una sociedad es sexista cuando el lugar que ocupan las personas es la consecuencia de la adscripción o asignación a partir del momento de su nacimiento según se les clasifique desde el punto de vista sexual. Cuando quienes clasifican han sido sometidos a su vez a ese estigma que se ha convertido en la base sobre la que conformar sus estilos de vida, aspiraciones y proyectos. (Izquierdo, 2001: 15).

El sexismo es la forma concreta que toma la división sexual del trabajo, como lo apunta Ana Amorós en el texto dirigido por Celia Amorós, Mujer, Diez palabras Claves (1998); el sexismo derivado de la división sexual del trabajo ocasiona que se definan tareas propias para cada sexo; en el caso de los trabajos femeninos son aquellos asociados a los servicios para otros, al cuido de los enfermos, niños /as, ancianos /as.

En Costa Rica, si se observan los datos extraídos del Sistema de Indicadores de Género SIEG (INEC, 2010), las actividades laborales donde mayoritariamente las mujeres participan son: industria manufacturera, enseñanza, servicios de salud y comerciales, hotelería y restaurantes, es decir, actividades asociadas a la costura, cuidado de personas y turismo, empleos muy tradicionales para las mujeres.

En contraposición, el porcentaje de mujeres que acceden a puestos directivos en el país es de un 29,7%, bastante bajo si se toma en cuenta el índice de mujeres que se profesionalizan en el país que es casi la mitad de la población estudiantil.

Ana Amorós (1998) expone que esta representación de las mujeres en puestos asistenciales hace que además de recibir poco reconocimiento social están mal retribuidas económicamente; lo que acarrea otros problemas para las mujeres: limita el acceso a la educación, la doble o triple jornada laboral, pobreza,

desempleo o subempleo, están más propensas a la violencia intrafamiliar, etc., y todo esto afecta su autonomía personal, su libertad y sus derechos.

Es claro que: la división sexual del trabajo y las figuras del sexismo afectan las oportunidades para las mujeres y esto limita el ejercicio pleno de sus derechos como ser humana.

Discriminación contra las mujeres: Según la Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), se define la discriminación contra las mujeres de la siguiente manera:

> A los efectos de la presente Convención, la expresión "discriminación contra la mujer" denotará toda distinción, exclusión a restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por la mujer, independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera. (Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, artículo 1).

Este concepto es de gran relevancia para obligar a los Estados para que realicen acciones que erradique la discriminación en los puestos de trabajo, los Estados y sus instituciones deben promulgar políticas inclusivas y eliminar todas aquellas que sean excluyentes hacia las mujeres.

En 1995, la escritora Donna J. Haraway, en su obra Ciencia, Cyborg y Mujeres, hace una semejanza de un sistema integrado y las situaciones de discriminación

de las mujeres con un sistema re-estructurado por medio de las relaciones sociales, la ciencia y la tecnología.

En otras palabras, según Donna J. Haraway, de la misma forma como un sistema integrado y construido por la tecnología informática posee interrelaciones con otros sistemas y consigo mismo; así la identidad de género de las mujeres ha sido construida social e ideológicamente y se relaciona con las posiciones sociales que se le han asignado según su género, como son: el hogar, mercado, Estado, educación, clínica (salud) y la iglesia; asimismo, estas posiciones están relacionadas entre sí, es decir, según Haraway, se concibe a las mujeres como un cybor humano, mitad máquina que actúa automáticamente.

De esta forma, la discriminación contra las mujeres crea un entramado de redes que afecta su vida en todos los ámbitos de la existencia humana y opera de diversas maneras, desde el ámbito privado hasta el ámbito público. Es una de las mayores consecuencias negativas para el desarrollo humano de las mujeres.

Igualdad de género: El concepto de igualdad fue acuñado en el artículo 1 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos: Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros. (Declaración Universal de los Derechos Humanos, art 1).

Desde el punto de vista de la especialista en Derechos Humanos Roxana Arroyo (2003), este es un concepto normativo que implica una exigencia de cómo deberían ser tratados los seres humanos en la sociedad contemporánea, sin embargo, para las mujeres no obedece a la realidad social.

La igualdad de género, es uno de los principios del movimiento feminista para erradicar el enfoque androcéntrico y eliminar la desigualdad de poder entre los sexos; en este contexto lo que se busca es erradicar la discriminación, la exclusión y la violencia por razón de sexo.

El concepto de igualdad, se recoge en los tratados de derechos humanos de las mujeres y en nuestra Constitución Política, está definido en el artículo 33, que es la normativa protectora del derecho a la igualdad, sin embargo, las mujeres hemos tenido que luchar porque sea reconocida y todavía su logro es un pendiente en las sociedades modernas.

Autonomía: Marcela Lagarde, explica va más allá de definir un concepto, es una alternativa libertaria, un proceso histórico, social y político, en especial para las mujeres, que en el transcurso de la socialización y la dominación es suprimida su autonomía; por lo tanto, las mujeres como sujeto social deben construirla a partir de situaciones concretas y propias de su experiencia, la autonomía, dice Lagarde, no es solo un enunciado subjetivo. Es un conjunto de hechos concretos, tangibles, materiales, prácticos, reconocibles, y a la vez es un conjunto de hechos subjetivos, simbólicos. (Lagarde, 1997:7).

El concepto de autonomía desde la perspectiva de las mujeres involucra la posibilidad reconocida social, política y económicamente de decidir sobre su vida, es decir, que se pueda gozar de la misma libertad y derechos que tienen los varones. Lo anterior significa la eliminación de la subordinación, el sexismo, la discriminación, y que en igualdad de condiciones que los varones las mujeres puedan ejercer su ciudadanía plena.

Mediante diversos mecanismos de coerción, exclusión y consentimiento socializado, las mujeres han sido rebajadas y tratadas como objeto sexual, restando su autonomía, la apropiación de sus cuerpos y de su vida en tanto madres, esposas o mujeres explotadas sexualmente, cuya energía está dirigida a otros y no a sí misma.

Expresa Marcela Lagarde (1997) que la autonomía en las mujeres hay que potenciarla, porque se construye mediante procesos vitales, hechos concretos, tangibles y materiales prácticos, pero también es un conjunto de hechos simbólicos y subjetivos, esto es, en el caso de las mujeres por la socialización y la

opresión de género que son limitantes para la libertad y por lo tanto para la autonomía, pasa también por la apropiación de nuestros cuerpos.

Es decir, la autonomía requiere de un nuevo pacto social y político que redefinan las relaciones de poder desiguales entre los sexos, donde las mujeres seamos las protagonistas y que desde niñas se nos potencie la capacidad desde niñas para tomar cualquier decisión libremente.

2.3 El poder entre mujeres y varones

Según la autora Janet Saltzman (1992) el poder, en su concepción más amplia, remite a la habilidad para provocar obediencia, ejercer control sobre las personas y recursos disponibles, aspectos necesarios para lograr la obediencia y el control. Asimismo, define el concepto de autoridad como poder legitimado.

La "legitimidad" hace referencia a una percepción...del que detenta el poder como del que obedece, merced a la cual el primero tiene el derecho de tomar decisiones vinculantes o de expresar exigencias y el segundo tiene la obligación moral de obedecerlas. (Saltzman, 1992: 41).

Tal como lo afirmó el filósofo Michel Foucault (2000), existen muchos tipos de poder como el poder del monarca o rey y es lo que hoy día llamamos "poder político", pero también existen otros significados del poder: económico, originario del saber o del conocimiento, el simbólico o social. Desde las teóricas feministas, el análisis realizado por Foucault es un punto de partida para explicar y expresar la represión y sometimiento derivado de las relaciones desiguales de poder entre las mujeres y los varones.

Los planteamientos feministas se han centrado en lograr que las mujeres posean poder pero no el de dominio y control, sino asumir una nueva concepción del poder "de y para", un poder individual y colectivo que le permita a las mujeres decidir informadamente los aspectos que le atañen sobre su vida, es decir, la

autonomía y el empoderamiento. Sobre este aspecto asumo la propuesta feminista definida por la feminista Montserrat Sagot:

> ...al rechazar la definición del poder solo como dominio, se puede rescatar un sentido del mismo como energía creadora y resaltar otras formas en las que se mantiene, más allá del control...sobre todo, esta redefinición del concepto poder les permite a las mujeres repensarse como poseedoras de la capacidad de actuar para cambiar sus condiciones de vida. Es decir, el poder no sería algo fuera de nosotras, algo que hay que tomar, sino que estaría también presente en nuestras capacidades internas. (Sagot; 1997: 13).

Catharine A. MacKinnon, en su libro *Hacia una teoría feminista del Estado (1995)*, retoma el análisis del poder para explicar la exclusión de las mujeres de él; ella sostiene que el feminismo y marxismo son teorías del poder y la desigualdad social, se diferencian en la posición que cada teoría asuma con respecto al poder: para el marxismo es de clase y para el feminismo de una diferenciación sexual. Así lo afirma esta autora:

> En el feminismo radical, la independencia última del sexismo de la biología del sexo, no solo en su fuente, sino también en sus formas repetidas, hace que el análisis tenga una base social intrínseca. El hecho que el poder del hombre sea sistemático y acumulativo define lo político del sexo... (MacKinnon, 1995:88).

Lo anterior demuestra que las leyes, el Estado y las otras instituciones patriarcales, limitan el desarrollo profesional de las mujeres, las excluyen en la práctica y las someten al poder masculino. MacKinnon lo expresa así:

> ...la estrategia es constituir la sociedad desigualmente antes que la ley, después, diseñar la constitución, incluida la ley de la igualdad, para que

> todas sus garantías se apliquen sólo a aquellos valores que se suprimen por la ley; luego, construir normas que legitimen para que el Estado se legitime por medio de la no interferencia en el status quo. (MacKinnon, 1995:292).

En esta misma línea de pensamiento sobre el poder y el derecho, las autoras Alda Facio y Lorena Fries, en el texto Género y Derecho (2000) exponen que el derecho reproduce y perpetúa las relaciones de poder y control sobre las mujeres, mediante la diferenciación de los sexos se crea la desigualdad legal, es decir, se refieren al momento histórico en que los varones tomaron el poder y se constituyeron como el modelo de lo humano, jerarquizaron las relaciones humanas y se posicionaron como lo superior, definiendo a las mujeres como lo inferior.

Exponen estas autoras que estudiando diversas culturas han identificado cuatro rasgos similares que demuestran el grado de inferioridad en que el sistema patriarcal ubica a las mujeres con respecto a los varones:

a- La utilización del lenguaje como instrumento de expresión de una ideología, dando menos valor y poder a los roles y actividades femeninas.

b- Construcción de significados sociales negativos, simbolismos o mitos contra las mujeres.

c- Creación de estructuras que excluyan a las mujeres de la participación en espacios de los más altos poderes económicos, políticos, culturales y sociales.

El pensamiento dicotómico, jerarquizado y sexualizado, que justifica la subordinación de las mujeres sobre los varones desde una justificación biologisista o de "roles naturales".

Si la función social del derecho es organizar mediante normas sociales y legales la convivencia entre sus miembras o miembros, con el fin de lograr paz y armonía, este principio se incumple cuando se violentan los derechos de las mujeres.

Igualmente, Alda Facio, en Cuando el género suena cambios trae (1992), explica que cuando en la sociedad patriarcal a las mujeres se les permite ostentar un puesto de poder se les obliga a hacerlo bajo los preceptos del poder patriarcal. Al respecto afirma: "...las mujeres a las que se les permite ejercer el poder...deben ejercer el poder como lo determina el sistema patriarcal: SOBRE las otras personas y no PARA las personas..." (Facio, 1992:40).

Del texto mencionado corresponde hacer un análisis en este sentido: por un lado sólo quién ostenta el poder puede delegarlo, es decir, son los varones quienes les permiten ejercer poder a las mujeres, pero siempre y cuando lo hagan bajo sus propias reglas; son ellos los que determinan el límite del uso de este poder, esto es, ellos lo legitiman y ellos deciden la manera permitida de ejercerlo.

El filósofo Michel Foucault, en su análisis sobre el poder (1992) sitúa al cuerpo como el instrumento para ejercer poder, es decir, sostiene que este se encuentra en las complejas relaciones sociales y opera en todos los espacios de la vida cotidiana, asimismo, se ejerce mediante el cuerpo de las personas que están sometidas.

De igual forma, las teorías feministas han argumentado que el ejercicio del poder patriarcal es sobre el cuerpo de las mujeres. La escritora Marcela Lagarde, hace su aporte a la teoría del poder desde el feminismo y expone que:

> El poder consiste, fundamentalmente, en la posibilidad de decidir sobre la vida del otro; en la intervención con hechos que obligan, circunscriben, prohíben o impiden. Quién ejerce el poder somete e interioriza, impone hechos, ejerce el control, se arroja el derecho al castigo y a conculcar bienes reales y simbólicos: domina. (Lagarde, 2003: 35).

Otra autora que se refiere al mismo tema es Celia Amorós (1995) la cual explica que uno de los argumentos utilizados para excluir a las mujeres del ejercicio del poder fue estigmatizarlo como un vínculo de corrupción y, por ello, las mujeres debían estar alejadas de él para no corromperse.

La misma autora Celia Amorós y Rosa Cobo, en su artículo denominado los Pactos Patriarcales (1998), argumentan que se promueve una red de relaciones entre los varones por considerarse los iguales, crean un sistema para ejercer el poder que se perpetúa entre ellos mismos: los varones se reconocen a sí mismos como los titulares legítimos de los puestos de poder y los otros sólo tienen que esperar su turno para asumir su posición de poder.

Los varones, explica Amorós (1990), como genéricos masculinos y por efecto de la socialización patriarcal, aprendieron a reconocerse como poseedores por derecho nato del poder; por la dinámica de relaciones entre ellos como conjunto dominador y porque "obligadamente" deben comportarse según los atributos de su sexo, se reconocen como genérico masculino actuando y repitiendo los comportamientos asignados a ellos por medio de la sociedad a la cual pertenecen pero, en ese ejercicio, las mujeres están fuera, representan lo misterioso, lo desconocido, el sexo excluido está fuera del grupo.

Es decir, que uno de los principales mandatos sociales para los varones es parecerse a otro varón; del modo contrario, todo lo que represente a la forma de comportarse asignado socialmente a las mujeres debe evitarse y si alguna persona intenta alterar estas normas o mandatos es severamente sancionada. Pero además, ellos son el conjunto dominador, los varones reconocen a otro varón como un ser preparado para asumir el poder y eso hace que cada uno se sienta a su vez preparado para ejercerlo como algo "natural" de su sexo.

2.4 Empoderamiento la alternativa para las mujeres

El término empoderamiento es un constructo del idioma inglés al español y tiene diferentes significados según cada escenario social e histórico, sin embargo, es mi interés retomar el concepto adoptado por el movimiento feminista para expresar un cambio deseable en las relaciones de poder de las mujeres; por esto la relevancia del término para mi investigación.

El empoderamiento se relaciona estrechamente con el acceso al poder como relación social. También el término remite a un proceso que es diferente para cada grupo según su contexto, historia, o subordinación global, es decir, para las mujeres refiere a crear condiciones para el reconocimiento de sus derechos a ejercer poder. Como primer requisito se encuentra el que se pueda transformar la realidad, mediante la toma de conciencia.

La teoría feminista, plantea que el empoderamiento representa un desafío a las relaciones de poder existentes y busca controlar las fuentes de poder. Nos explica la teórica Magdalena León: "Se señala que el empoderamiento conduce a lograr autonomía individual, a estimular la resistencia, la organización colectiva y la protesta mediante la movilización."(León, 1997:20).

En recapitulación de lo anterior, el empoderamiento remite a un proceso social empleado por el movimiento feminista con el fin de que las mujeres transformen desde su subjetividad en colectividad las relaciones de poder imperantes. Para efectos de mi investigación se requiere estudiar si las mujeres en el ICE se empoderan en los puestos de toma de decisiones, para esto me interesa retomar la definición de la autora Nelly Stromquist (1997) con respecto al empoderamiento:

> ...empoderamiento es un proceso para cambiar la distribución del poder, tanto en las relaciones interpersonales como en las instituciones de la sociedad...las mujeres necesitan convertirse en sus propias defensoras para así afrontar los problemas y las situaciones que las afectan, y que han sido previamente ignoradas...el empoderamiento involucra un

> proceso político para generar conciencia en los diseñadores de políticas acerca de las mujeres y crear presión para lograr un cambio en la sociedad. (Stromquist, 1997:78).

Según la teoría feminista, el empoderamiento femenino puede lograrse con la revisión de las causas de la subordinación femenina y del fortalecimiento de la autoestima, así como la capacidad de negociación dentro de las familias, la comunidad y la sociedad en general, es decir, es un proceso desde lo individual hasta lo colectivo.

Las misma autora Nelly Stromquist expone que el empoderamiento tiene tres aspectos o manifestaciones: el cognitivo, que se refiere a la compresión de la subordinación y sus causas, el psicológico que se refiere a la autoestima, esto es, reforzar la imagen de sí misma que tienen las mujeres para poder mejorar sus condiciones, y la económica que es la capacidad de poseer ingresos de una actividad productiva que le permita autonomía económica y mejore su estatus.

Según Marcela Lagarde (1991), el empoderamiento para las mujeres es un mecanismo que busca lograr la autonomía, para ello es necesario que se reconozcan las necesidades y deseos, y discriminarlos o priorizarlos; así, la libertad, autogestión e independencia, tanto económica como social y psicológica, deben dejar de depender de otros y pasar a ser el centro de la vida. Es decir, es un proceso de toma de conciencia de la subordinación de las mujeres y el reconocimiento de los poderes y capacidades en otras para lograr un empoderamiento.

2.5 La envidia, trampa contra el empoderamiento de las mujeres.

Podría decirse que la lógica del patriarcado es dividir a las mujeres con la finalidad que desempoderarlas. Uno de los aspectos separatistas contra las mujeres son los sentimientos de la envidia generados mediante la competencia por la mirada masculina.

Tal como apuntan las teorías psicológicas, los sentimientos son parte de nuestra vida, son inherentes al ser humano, deseos, sentimientos, actitudes y conductas forman parte de nuestra vida emocional; las actitudes, como la envidia o los celos, se presentan tanto en la relación entre varones como entre las mujeres, pero para las mujeres representa una traba para la construcción de su identidad y autoimagen, autonomía y libertad. Tal como apunta Alborch: "...la envidia nos envilece y, aunque sea una pasión secreta, inconfesable, en nuestro comportamiento cotidiano se traduce en difamación y devaluación de los demás". (Alborch, 2002: 161).

Continúa diciendo la autora Arborch que para las mujeres la envidia revela en qué medida viven sus deseos de forma conflictiva; ella explica que podría deberse a que las mujeres no se reconocen como poseedoras de los derechos de desear o de una identidad propia es una defensa psicológica frente a la capacidad de otras de expresar y luchas por alcanzar su anhelos porque es un derecho vedado para ellas y otorgado a los varones; cuando alguna logra romper las barreras o pautas sociales impuestas, las otras entran en conflicto con su deseo interno de libertad.

Junto con la envidia aparece la competitividad; algunas mujeres, generalmente, sienten envidia porque otras logran la mirada masculina o porque tuvieron varones apoyándolas. Éstas lograron alcanzar el status, el beneficio laboral o el reconocimiento masculino que se desea para sí mismas y que quizá no sean capaces de expresar.

Es decir, que la envidia entre las mujeres muchas veces es producto de la discriminación y exclusión que son objeto; porque si se les permitiera soñar, poseer deseos propios libres de mandatos y preceptos impuestos por la cultura patriarcal dominante, no tendrían la necesidad de experimentar un sentimiento tan desagradable e inútil y se podría lograr sinergia entre ellas.

María Jesús Izquierdo (1998) señala que es posible que el sentimiento de envidia sea más fuerte en las mujeres que en los varones por razones patriarcales, y hace

referencia en que los medios de comunicación, principalmente, son los promotores de este sentimiento porque proyectan imágenes sexistas donde aparece las mujeres como las súper mamá o la más hermosa, creando el deseo de las otras de envidiar lo que esas poseen y que es imprescindible y valorado por los varones; la autora hacer un llamado de atención para que las mujeres superen este sentimiento y puedan actuar en forma organizada.

Otro tema relacionado con el poder, la ambición y la envidia, es la concepción del éxito. Según Clara Coria (1992), existen diferencias para las mujeres en comparación con los varones; afirma que para ellos dichas diferencias se dan en el logro de objetivos tanto laborales como privados, de los cuales obtenían algún tipo de reconocimiento social, especialmente: el dinero, el prestigio, la autoridad y el poder.

En cambio, para las mujeres, en su mayoría, el éxito está relacionado con adjetivos de índole privado y logros personales, para sí mismas o para otros, como son viajes, carrera profesional, maternidad, aprender un idioma, éxitos relacionados con ayuda las demás personas, es decir, más de interpretación subjetiva y algunas veces con carga emocional.

Clara Coria explica que la dificultad de muchas mujeres para reconocer y aceptar sus ambiciones, las lleva a menudo a tolerar mal la ambición ajena. Además, advierte que: "No podemos olvidar que poner en evidencia ante sí mismas que son ambiciosas y que tienen intención de satisfacer dicha ambición es desafiar la imagen altruista de la feminidad tradicional". (Coria; 1992: 71).

En otra investigación sobre las negociaciones (1997), la misma autora expone las dificultades asumidas por las mujeres para negociar aspectos como la independencia económica, la autonomía en la toma de decisiones y cómo finalmente se cede el poder a los demás.

El tema de la negociación es de suma importancia para las mujeres que ocupan puestos de poder ya que es un componente básico e inherente al puesto, es decir, es una de las competencia fundamental de liderazgo, para buscar soluciones negociadoras a los problemas, sin embargo, es común que las mujeres cedan por no poder reconocer sus necesidades y por los temores reafirmados por el patriarcado de no ser reconocidas, valoradas y aceptadas.

Todos estos obstáculos tanto internos como externos de las mujeres en relación con el ejercicio del poder, representan enormes brechas y limitantes para las mujeres que poseen puestos de dirección.

2.6 El trabajo espacios de poder para las mujeres

Según la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T): "El trabajo es el conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, o que satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento necesarios para los individuos". (O.I.T)

El trabajo es una actividad esencial para el ser humano que le permite satisfacer necesidades como las más básicas : alimentación, vestido y vivienda,, y de aceptación social, autoestima y autorrealización. Uno de los primeros investigadores en el tema de las necesidades humanas fue el psicólogo estadounidense Abraham Maslow (1931), quién formuló una teoría en la cual clasificó las necesidades humanas y sostuvo que conforme se satisfacen las básicas, las personas, desarrollan otras necesidades y deseos más altos.

Desde la antigüedad las mujeres han estado incorporadas a las actividades laborales, tanto dentro del hogar como fuera de él. Estudiando las antiguas civilizaciones, se ha encontrado que las mujeres realizaban trabajos en talleres artesanales y en el campo; así como en labores domésticas fuera de sus casas.

Evelyne Sullerot, en Historia y sociología del trabajo femenino (1988), sostiene que la historia del trabajo femenino difiere de la del masculino, porque aun cuando

FACULTAD FILOSOFIA Y LETRAS
UNIVERSIDAD NACIONAL HEREDIA COSTA RICA
MCMLXXIII
BIBLIOTECA

las mujeres al igual que los hombres han trabajado en condiciones de esclavitud, de servidumbre para la burguesía y aristocracia, durante los procesos de industrialización y en las luchas obreras por mejores condiciones laborales, ellas además han tenido que cumplir con obligaciones del ámbito privado, es decir, el espacio doméstico y las tareas de reproducción, además, afirma la autora Sullerot, que el trabajo del hogar ha estado infravalorado como actividad económica, productiva y rentable en las distintas épocas.

Para los postulados del feminismo, el trabajo de las mujeres, especialmente el del hogar, debería ser considerado como un aporte económico base de la producción, de creación de riqueza y bienestar.

Desde los principios básicos del socialismo, como lucha contra las clases oprimidas, las feministas socialistas colocaron la discusión del aporte de las obreras y las amas de casa, al capitalismo.

Lidia Falcón (2000) comenta sobre los abismos que se crearon a lo interior del movimiento socialista, desde el momento en que las feministas reclaman igualdad de derechos para las mujeres, así lo explica:

> Muchas de las feministas, y sobre todo, de las más radicales, vieron en los problemas económicos y sociales de las clases trabajadoras, y en lo particular de las mujeres de la clase obrera, un serio obstáculo a la consecución de su objetivo último de una sociedad basada en la igualdad de oportunidades para todos. (Falcón; 2000: 149).

El aporte del socialismo y el sindicalismo de la época se centró en la protección del trabajo de las mujeres, especialmente lo relativo a las jornadas laborales como por ejemplo el trabajo nocturno o puestos difíciles o penosos, peligrosos e insalubres; por otra parte, el feminismo defendía lo contrario: mantener las mismas oportunidades para las mujeres que para los hombres.

Estas normas, muchas de las cuales están vigentes hoy día, en apariencia protectoras pero que se convierten en desigualdades para las mujeres porque nacen de estereotipos y prejuicios sexistas, así como la división sexual del trabajo y posiciones sindicales conservadoras sobre las mujeres y la familia, afecta, hasta nuestros días, las oportunidades laborales para las mujeres. Lo anterior, precisamente, es el punto central del conflicto entre feminismo y sindicalismo, que fue el descendiente del socialismo: las feministas de entonces y ahora defienden que esos trabajos deben hacerse en las mejores condiciones de protección, pero lo anterior aplica para ambos sexos, no debe servir como mecanismo para excluir de ellos a las mujeres.

Tal como lo apunta Ana Carcedo (2009) en Aportes Feministas Sobre la Economía, los discursos sobre el trabajo de las mujeres y la división sexual, permanecen casi intactos, al respecto señala:

> La división sexual de trabajo sigue estando en la base de cualquiera de los sistemas económicos actuales. Si en su forma más tradicional establecía rígidas segregaciones entre el mundo público de dominio masculino, y el mundo privado de la familia como nicho femenino, la presencia cada vez más frecuente de mujeres en la academia, en las fábricas y empresas, en la política, en el deporte o en el mundo del arte y la cultura, cuestiona la rigidez del sistema pero no la existencia misma de una división por género de espacios, recursos y funciones.(Carcedo; 2009:51).

En esta misma línea de pensamiento, la autora Catherine MacKinnon hace una crítica al marxismo porque objeta que aunque enfrenta al capitalismo como una lucha de clases, el trabajo del hogar, realizado mayoritariamente por mujeres, fue invisibilizado como actividad productiva, lo cual promueve una forma de opresión para las mujeres, especialmente por su dependencia económica de los varones.

Es decir, para los razonamientos feministas, el trabajo de las mujeres ha sido infravalorado como medio de producción y como aspecto de la economía de cualquier país; sin embargo, ese pendiente de la sociedad, desde las luchas de clase hasta nuestros días a derivado en exclusión, discriminación y negación de acceso a los recursos para las mujeres, pero ha sido generador de riqueza para los patriarcas capitalistas y para el sistema.

2.7 División sexual del trabajo

Según las teorías feministas la división sexual del trabajo nace con el origen del patriarcado como sistema constitutivo de las relaciones de poder en la esfera privada (dentro de las familias) y la esfera pública (el Estado). Por ello, es necesario analizar el texto el Origen del Patriarcado de Gerda Lerner (1990), la cual sitúa históricamente la subordinación al poder masculino de las mujeres en las sociedades patriarcales y su establecimiento en el ámbito privado o familiar.

Según Lerner, con la constitución de un nuevo orden y organización (el patriarcal) las capacidades reproductoras de las mujeres fueron convertidas en mercancía, ya que al desarrollarse los grupos sedentarios y la agricultura aparecen las primeras alianzas matrimoniales para lograr retener a las mujeres con el fin de embarazarlas y obtener mano de obra infantil para las cosechas, aspecto que incrementaba la producción y el excedente, cosa que no era posible en la época de la de caza. Así explica esta autora la situación de las mujeres:

> Las mismas mujeres se convirtieron en un recurso que los varones adquirían igual que se adueñaban de las tierras. Las mujeres eran intercambiadas o compradas en matrimonio en provecho de su familia; más tarde se las conquistaba o compraba como esclavas, con lo que las prestaciones sexuales entrarían a formar parte de su trabajo y sus hijos serían propiedad de sus amos. (Lerner, 1999: 311).

Luego, los varones comienzan a esclavizar a grupos de mujeres de otras tribus, a someter a los propios varones y subordinarlos de su misma sociedad. Es con este aspecto que Lerner posiciona la opresión de las mujeres a partir del racismo y el sexismo antes que la opresión de clases, porque afirma la autora que la clase no está aparte de la construcción de género, sino que la clase se expresa en términos de género por medio del ejercicio del poder de dominio.

Según Lerner, este dominio que lograron los varones sobre las mujeres (y otros varones), permitió que ellos se apropiaran de suficiente excedente lo que dio inicio a la propiedad privada, al igual que la teoría marxista sostiene que la posición de clase está ligada a la apropiación de los medios de producción. Sin embargo, para las mujeres ha sido diferente, primero no tuvieron acceso a los medios de producción al igual que los varones, luego su posición social estaba determinada por la categoría impuesta y el intercambio antojadizo de los varones, es decir, primero fue la concubina y más adelante se constituyó en la esposa, pasó de estar al servicio sexual de los hombres a pertenecer sólo al esposo y convertirse en la encargada, además, de la reproducción de los hijos, siempre en una condición clara de subordinación masculina.

Está hegemonía masculina, que tiene su base en la lógica patriarcal, ha significado que ellas, las mujeres, participan de su propia subordinación. Desde este mecanismo simbólico pero real han interiorizado su resignación a este orden impuesto; esta lógica le conviene al sistema para perpetuar el poder de los varones y producir la ubicación de las mujeres dentro de un orden social y doméstico o privado, con la consecuente limitante de verse como sujetas de derechos y alejadas del poder, es decir, ha funcionado para el orden sistemático (patriarcal) con el fin de controlarlas. Al respecto apunta Gerda Lerner: "La hegemonía masculina en el sistema de símbolos adoptó dos formas: la privación de la educación a las mujeres y el monopolio masculino de las definiciones." (Lerner, 1990: 319).

Este mecanismo de alejar a las mujeres de la educación en áreas definidas como masculinas, así como formarlas solamente en actividades ligadas al cuido y a lo doméstico (bordar, tejer, etc.). Incluso las mujeres de clase privilegiada, que gozaron de acceso a la educación y brindaron aportes ilustrados en varios campos, fueron invisibilizadas y borradas sus huellas de la historia; esto ha sido pilar en la construcción de la subordinación de las mujeres y el dominio masculino, instaurándose desde el simbolismo de manera tal absoluta que alcanza hasta nuestros días, casi cuatro mil años después.

En relación con estas concepciones de la división sexual del trabajo, la autora feminista Marcela Lagarde, en su escrito *Los cautiverios de las mujeres: madre, esposa, monjas, putas, presas y locas* (2003), nos habla de cómo se dividen dicotómicamente los espacios laborales a partir del sexo: desde la antigüedad siempre se ha organizado el trabajo dividiendo las actividades femeninas y las actividades masculinas.

Según Lagarde (2003), uno de los argumentos ha sido asociar la fuerza física a la *naturaleza*, es decir que diversas sociedades han explicado la distinción por sexo del trabajo como divisiones naturales desde circunstancias biológicas entre mujeres y varones, en tanto se les define también diferente frente al trabajo. Al respecto se refiere así:

> Si el trabajo de la mujer no existe como separación creativa de la naturaleza, entonces sólo una parte de la humanidad evoluciona socialmente: los varones. La otra parte, las mujeres, no sólo está más ligada a la naturaleza y permanece sin evolucionar, sino que es naturaleza. (Lagarde, 2003: 116).

Otras teóricas feministas han aportado al análisis de la división sexual del trabajo tomando como punto básico de discusión a la maternidad impuesta y lo que ella ha representado en la vida de las mujeres. Los cuidados de hijas e hijos y otros miembros/as de la familia se ha convertido en el ámbito exclusivo de las mujeres. Tal es el caso de la autora Nancy Chodorow que en su texto *El ejercicio de la*

maternidad (1984), retoma la posición feminista que define la división sexual del trabajo con la asimetría sexual y el dominio; al respecto nos dice: "De modo más preciso, demuestra que el ejercicio maternal de las mujeres es un rasgo definitorio y central de la organización sexual social y está implicado en la construcción y en la reproducción del mismo dominio masculino." (Chodorow, 1984:21).

Chodorow sostiene que el ejercicio de la maternidad es el aspecto central de la división sexual del trabajo. Ese rol reproduce la ideología de las mujeres, la reproducción de la masculinidad y la desigualdad sexual, y genera poder laboral de los varones sobre las mujeres. Dicha autora realiza una crítica al *instinto maternal;* sostiene que no es una condición biológica, porque los estudios con animales y de tipo hormonal que se han realizado han sido limitados para suponer tal afirmación; para ella, el rol aprendido por medio de la niña en relación con las labores que realiza su madre, como figura primaria, son cruciales para originar la predisposición cultural y social hacia la maternidad. La división sexual del trabajo ha ubicado a las mujeres a cargo de la reproducción humana consiguiendo con ello alejarlas del acceso al poder, tanto económico como político y social, limitando la posibilidad de organizar su vida fuera de este ámbito, y su acceso a la educación será restringida.

Otra autora que ha aportado a la teoría sobre el trabajo de las mujeres, es Janet Saltzman, en su libro: *Equidad y género: una teoría integrada de estabilidad y cambio* (1989), presenta la división sexual del trabajo desde una teoría de *estratificación de sexos* (grado de desigualdad entre los sexos o sistema de desventaja femenina), y define así la división sexual del trabajo: "La [división sexual del trabajo] es, por tanto, una variable: la medida en que las actividades laborales de varones y mujeres en una sociedad – tanto dentro como fuera del hogar y la familiar – están segregadas en función del sexo."(Saltzman; 1989: 40)

Explica la autora cómo diversas sociedades han situado a los varones, en comparación con las mujeres, en roles de trabajo que generan acceso directo a

los recursos materiales de todo tipo; obtienen los puestos de mayor poder y los mismos también les proporciona más riqueza: dirigentes políticos, jueces, empresarios, dirigentes de alto nivel en organizaciones e instituciones, el clero, donde encontramos principalmente a varones a cargo de estas, debido a esto las mujeres han sido monopolizadas dentro de las labores domésticas sin ningún acceso al dinero ni a ningún otro bien material, lo que las hace vulnerables para la dominación.

Es decir, todas las teorías mencionadas coinciden en que para las mujeres tener a cargo casi exclusivamente las labores domésticas, de cuidados a otras personas, de alimentación, vestido etc., actividades poco valoradas en términos sociales y económicos se convierte en un obstáculo para sus carreras profesionales, porque tampoco tienen acceso a la educación en igual proporción que los varones, afectado su posterior inserción laboral en las mismas condiciones que ellos.

Para Paula Nicolson, en su libro, *Poder, género y organizaciones ¿Se valora a la mujer en la empresa?*, las diferencias de género inciden en las oportunidades para las mujeres. Expone al trabajo como espacio de poder masculino y cómo las mujeres profesionales que accedan a puestos de poder o aspiran a ejercerlos, sufren por el sexismo y otros obstáculos para alcanzar la igualdad. En este sentido, es de sumo interés la definición conceptual que hace la autora con respecto al poder en el trabajo: "La realidad del género en el trabajo y sobre todo, la forma en que se desarrollan las relaciones género – poder dentro de las culturas patriarcales, hace de la sexualidad un componente esencial de estas relaciones." (Nicolson, 1997: 157)

Es importante destacar que aun las mujeres que han alcanzado puestos en los ámbitos políticos. Al respecto el autor Michael A. Genovese, (1997), sostiene que a pesar de los esfuerzos desde el movimiento de mujeres, extensión de la democracia y otros factores que han contribuido y permitido el ingreso de las

mujeres a puestos de poder, la estructura básica de dominio masculino permanece casi intacto.

Expone Genovese (1997), que la profundidad y el arraigo de los estereotipos de género continúa dominando el quehacer de la esfera política, aun cuando existen mujeres que han alcanzado la máxima posición política de un país. Al respecto lo afirma así:

> Los casos más evidentes se refieren a actitudes abiertamente sexistas que menosprecian a las mujeres líderes o con capacidad para tomar decisiones. Una mujer con aspiraciones políticas no puede escapar a las consecuencias de aquellas creencias sociales que consideran que las diferencias de género son importantes desde el punto de vista político. (Genovese, 1997: 23).

El autor destaca a la ministra noruega Gro Harlem Brundtland, la cual siendo feminista luchó por la aprobación de la ley del aborto y fomentó la participación política de las mujeres, dedicándose también a la lucha por proteger el medio ambiente.

Como ejemplo latinoamericano se puede mencionar el caso de Michelle Bachelet, expresidenta de Chile, sobre la cual Teresa Valdés (2010) explica que logró el avance de algunos temas de interés para las feministas, como son los derechos sexuales y reproductivos, la lucha contra la violencia y la paridad en puestos de decisión en su gobierno, lo que demuestra que aunque algunas veces a las mujeres se les dificulta el apoyo a sus proyectos de gobierno, es posible lograr algunos progresos para las mujeres desde dichos puestos de poder; lo cual podría suponer que algunas mujeres en puestos de dirección, si se lo proponen y toman conciencia de la condición de subordinación patriarcal hacia sus congéneres, pueden alcanzar cambios.

Afín al tema de las mujeres y el poder político, la feminista Anne Phillips (1996), muestra que la representatividad de las mujeres en puestos de poder político se

ve afectada por la dicotomía publica/privada y la posición patriarcal en que han colocado históricamente a las mujeres en el ámbito privado y trabajo doméstico.

De igual forma, Lidia Falcón expone el tema de las mujeres como luchadoras políticas, en su escrito: *Mujer y Poder Político* (1992) expresa la creación del pacto social que ha definido la historia democrática y política para el nuevo Estado que llega hasta nuestros días. Falcón describe cómo el pacto social fue dado entre varones excluyendo a las mujeres con el argumento de las *leyes naturales* mediante las cuales a los varones se les otorga el entendimiento y voluntad para realizar este pacto social, pero solo entre ellos, porque esa misma naturaleza impedirá a las mujeres -carentes de tales cualidades- firmar por sí mismas el pacto social, entonces el varón lo hará por ellas.

La exclusión de las mujeres del pacto social les limitó su derecho a ser consideras sujetas políticas, por lo tanto, tampoco fueron reconocidos sus derechos como ciudadanas, electoras o candidatas, lo que obligó a las mujeres a organizarse y luchar por casi alrededor de medio siglo para ver reconocidos sus derechos ciudadanos.

Falcón expone que existen tres condiciones esenciales para considerarse sujetos políticos

1) **Ser hombre**: Poseer un cuerpo con atributos sexuales masculinos, un cuerpo que se desenvuelva por sí mismo en relación directa con otros iguales varones.

2) **Ser libres**: el varón nace libre, porque nada en su fisiología lo ata a un destino como a las mujeres, la libertad es inalienable a su condición varonil.

3) **Ser igual:** a otros sujetos políticos: los otros varones, como son seres libres e iguales, sólo entre ellos puede establecer pactos válidos por sí mismos.

En este sentido, las mujeres son escogidas para desempeñar su calidad reproductora porque no existe como cuerpo libre, ya que otros/as dependen de

ellas para vivir, tampoco como sujetos libres. Continúa Falcón que en cuanto a la igualdad el varón marca la *normalidad* y las mujeres *la especificidad, la diferencia.* No es por tanto igual.

Ya que se *hace mujer,* como dijo Simone de Beauvoir (1999), hay que dejar de serlo dice Lidia Falcón (1992). Para las mujeres que proclaman por el reconocimiento universal de sus derechos, esto exige que deban tomar conciencia, estudiar, educarse, cambiar de comportamientos, sus objetivos de vida, dejar de verse sólo como madres o esposas; incluso a veces las mujeres han tenido que escoger entre el papel tradicional o las luchas por poder político, y las mujeres jefas entran en esta misma contradicción como se verá más adelante.

Como se ha comprobado en este recorrido histórico y teórico sobre los argumentos utilizados por el sistema patriarcal para mantener a las mujeres alejadas del poder político, económico y social, lo que le sirve al sistema para mantener la hegemonía masculina sobre las mujeres, se hace también necesario para exponer los mecanismos empleados para excluir a las mujeres de los puestos relacionados con el poder en el ámbito laboral.

2.8 El techo de cristal: principales obstáculos para las mujeres

El término "techo de cristal" engloba tanto los obstáculos internos como externos que afrontan las mujeres en los puestos laborales profesionales, en especial los de toma de decisiones. Ha sido utilizado por Mabel Burin, quien escribe en el libro coordinado por Almudena Hernado Gonzalo denominado: *¿Desean las mujeres el poder?, cinco reflexiones en torno a un deseo conflictivo* (2003). Mabel Burin, define así el techo de cristal: Es una superficie superior invisible en la carrera laboral femenina que les impide seguir avanzando hasta ocupar los puestos más elevados en las jerarquías ocupacionales. (Burin en Hernando, 2003:35).

Según Burin el concepto se acuñó a partir de estudios sociológicos referidos al trabajo femenino en la década de 1980, en los cuales se analiza por qué las

mujeres estaban sub representadas en puestos más altos de las jerarquías organizacionales, aun cuando habían tenido altas calificaciones en sus trabajos y un alto nivel educativo.

Ya la autora estadounidense Nancy Chodorow en su texto: *El techo de cristal: ¿Es interno o externo?* (2000), analiza algunos factores subjetivos que no les permite a las mujeres superar los obstáculos impuestos culturalmente; en este estudio encontró elementos tales como: los sentimientos de culpa por superar a sus madres o *abandonar* a sus hijos/as, las fantasías de masculinización, ansiedad de separación y el temor a la humillación, entre otros.

Mabel Burin (1992) logra articular la noción de techo de cristal con algunas hipótesis tomadas del psicoanálisis. Lo hizo estudiando a un grupo de mujeres que desempeñaban trabajos con roles de género no tradicionales y que presentaban síntomas de malestar psíquico, es decir, problemas de salud emocional manifestada en depresiones. Dicha autora categorizó a las sujetas en tradicionales, transicionales e innovadoras de acuerdo al desempeño de rol, los conflictos con otros roles, los recursos utilizados para afrontar sus conflictos y las motivaciones y expectativas de rol. Los componentes del techo de cristal son:

a. Responsabilidades domésticas y crianza de los hijos /as: según el estudio de Burin, algunas mujeres afrontaban las limitaciones de horarios y encargos familiares pero se debatían entre demostrarse afectivas o con emociones frías, este esfuerzo les generaba altos estándares de estrés laboral. Las denominadas *tradicionales* encontraban muy dificultoso este pasaje de un tipo de relación y otro y por lo general terminaban renunciando a avanzar en su carrera profesional. La otra categoría, *innovadoras*, se vinculaban con el modo masculino creando una dicotomía entre ambos vínculos. Tal como expresó Chodorow (1984), la maternidad genera una serie de obstáculos para las mujeres que ostentan cargos de dirección.

b. La doble o triple jornada: Marcela Lagarde (1990) explica la doble o triple jornada de trabajo como:

> ...se define por el contenido diferente del trabajo de las mujeres: el trabajo productivo y el trabajo reproductivo. Se trata de dos clases de trabajo diferentes pero realizados cada día (con su noche) de manera sucesiva, simultánea, continua o discontinua...Se distingue también por el espacio en que se realiza: la jornada pública...en un lugar destinado a la producción...y la jornada reproductiva es doméstica, se lleva a cabo en la casa. (Lagarde, 1990:111).

La doble jornada tiene repercusiones muy serias para las mujeres, limita las oportunidades de un mejor trabajo, de ascensos y posibilidades de estudiar. Asimismo, es común que ellas acepten trabajos con menor paga o cambios en la jornada laboral, como por ejemplo trabajar la mitad del tiempo, que se suponen son medidas "más flexibles" pero crean una brecha salarial enorme para ellas, así como jornadas extenuantes. En otros casos las mujeres terminan renunciando al trabajo remunerado lo que además de perjudicar su autonomía económica, afecta la posibilidad de una pensión.

c. El nivel de exigencia o doble parámetro: Burin encontró que en las carreras laborales a las mujeres se les exige el doble que a los varones y a un alto nivel de excelencia en el desempeño de sus funciones.

d. Los estereotipos sociales acerca de las mujeres y el ejercicio del poder, por ejemplo, que las mujeres temen, no les gusta o no pueden afrontar situaciones difíciles al ocupar puestos de poder. También Burin menciona que ellas han internalizado estos aspectos al punto que los repiten sin cuestionarlos pero con una clara contradicción porque aún así se acercan a este tipo de puestos. En la investigación las *tradicionales* estaban más propensas a este tipo de comentarios, mientras las *innovadoras* admitían sus conflictos y trataban de enfrentarlos.

e. La percepción que tienen de sí mismas las propias mujeres: la falta de modelos femeninos con los cuales identificarse las llevan a sentir inseguridad y temor. Uno de ellos es temor a perder su identidad sexual, actuando en una especie de travestismo, cambiando la voz y su forma de vestir. También afrontando el hostigamiento sexual.

f. El principio del logro: donde interviene la división sexual del trabajo y el producto de ella a nivel psíquico para las mujeres, que se les cree incapaces o que no muestran competencias laborales (ecuación entre habilidades, conocimientos y actitudes) para trabajar en un puesto directivo.

g. Los ideales juveniles: conflicto entre los ideales o éxito de este grupo etario (de entre 45 y 55 años), valores como la solidaridad, vínculos afectivos, confianza, respeto y otros, entran en conflicto con el mandato actual de ganar mucho dinero como factor de éxito y necesidades económicas.

Sobre el tema del éxito, sostiene Clara Coria (1994) que los deseos de éxito son diferentes para las mujeres que para los varones, ellas deben enfrentar sus conflictos internos relacionados con la prohibición a sus deseos o ambiciones fuera del ámbito doméstico, es decir, para ellas es fácil apoyar proyectos que beneficien a otros, pero cuando se trata de sostener iniciativas relacionadas con sus ambiciones personales las mujeres tienen serias dificultades, fundamentalmente en concebir, aceptar y defender sus proyectos personales.

h. El deseo hostil y su incidencia en la construcción de la subjetividad femenina, por ejemplo, el deseo de poder; este deseo, dice Burin, entra en contradicción con otros deseos: deseo de ser amada que parte de haber sufrido la devaluación desde niñas aprendida por la socialización patriarcal, además del ideal del yo como niña *buena* que le inculcaron. El temor de no ser amada también se relaciona con el temor a la soledad; según Clara Coria (1994), cuando se obtiene un puesto de poder los varones le temen al fracaso y las mujeres a la soledad, porque son pocos los varones que están dispuestos a tolerar el éxito femenino.

Siguiendo a Coria (1994), explica que existen muchos otros temores de las mujeres, por ejemplo a perder el amor de los seres queridos, a la envidia que el éxito genera, a la competencia desmedida, al castigo por parecer como "pretenciosa", al terrorismo de son víctimas, en fin ella lo resume como "*temor a la infelicidad*".

Burin (1992) señala que también existe en las mujeres el temor a perder el poder de las experiencias subjetivas dentro del hogar, las cuales satisfacían sus deseos -reales o imaginarios-, y el deseo de saber. La contradicción de la identificación temprana con la mamá en un amor-odio; la docilidad aprendida de las niñas debido a que se les presta menor atención, constituyen elementos relacionados con el respeto a quién ostenta poder. Concluye la autora que generalmente el techo de cristal es invisible porque opera casi sin percibirlo, por lo que es difícil su abordaje; sin embargo, retoma la consigna feminista de la necesidad de que las mujeres tomen conciencia de su desigualdad, enfrenten en colectivo el ámbito público como campo político y de derechos y la necesidad de pactos y negociaciones entre mujeres.

De igual forma, apunta Sargent (1885), las mujeres gerentas, directivas o directoras, tiene que soportar tensiones diferentes que los varones, desde que entran, se enfrentan a los estereotipos y prejuicios propios de su género: presiones sociales, exclusión de las redes de comunicación informales, competencias entre otras mujeres, falta de experiencia en el ejercicio del poder, etc., situaciones que pueden causar profunda tensión y una multitud de sentimientos negativos.

Las fuentes teóricas investigadas permitieron identificar las barreras, tanto invisibles como visibles, encontradas en el ICE relacionadas con el trabajo de las mujeres que ocupan puestos directivos; tales preceptos presentan las implicaciones que tiene la construcción del género en el desarrollo de la carrera laboral para las mujeres.

IV Resultados

1 Principales obstáculos de las mujeres en puestos de dirección

1.1 División Sexual del trabajo, representatividad y caracterización de las mujeres entrevistadas

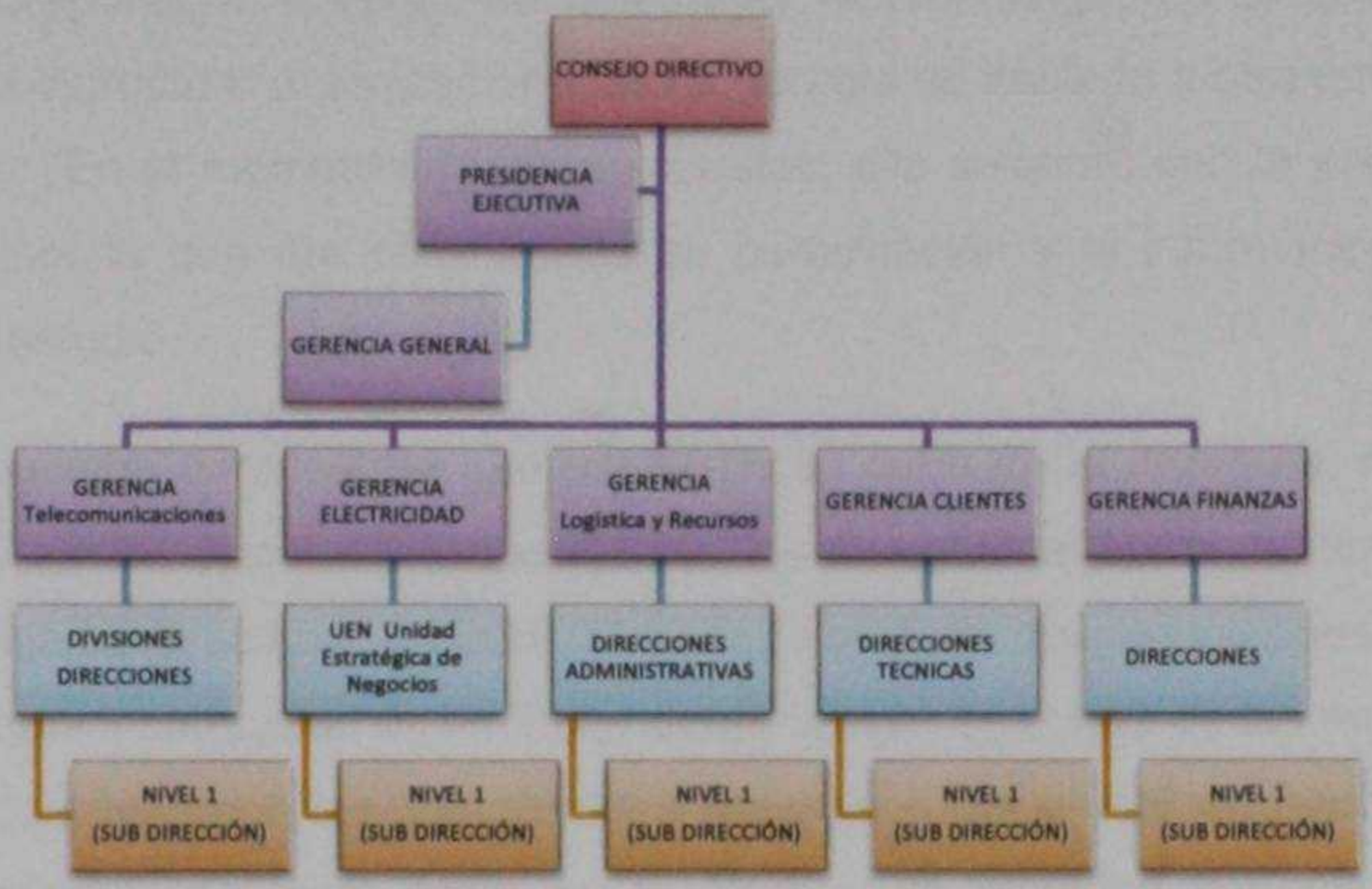
El éxito no es el paraíso que tantos anhelan ni el infierno que muchos temen. ¡Ni tanto ni tan poco! (Clara Coria; 1992: 15).

A continuación se presentan los datos de las mujeres entrevistadas que, como se mencionó, en 2009 estaban nombradas en puestos de directoras, subdirectoras y subgerentas, así como información básica de la Institución en cuanto a su estructura organizacional.

Es importante aclarar que dada la complejidad y tamaño del organigrama de la Institución, no es posible presentarlo completo en este apartado; Sin embargo, el mismo se incluye dentro de los anexos de esta investigación; la población meta escogida para participar en la investigación está representada en lo que se denomina la Alta Administración del ICE. A continuación se presenta un organigrama que es de elaboración propia, con la finalidad de ubicar los puestos claves de las sujetas de esta investigación.

FACULTAD FILOSOFIA Y LETRAS
UNIVERSIDAD NACIONAL · HEREDIA · COSTA RICA · MCMLXXIII ·
BIBLIOTECA

Alta administración del ICE



Elaboración propia a partir de información del Organigrama general del ICE. 2011.

Cuando se considera el sexo de las personas ocupantes de los puestos presentados en el anterior organigrama, se puede apreciar que la representación de las mujeres es sumamente baja con respecto de los varones; los puestos de más alta jerarquía tales como Consejo Directivo, Presidencia Ejecutiva, Gerencia General y Gerencias, son puestos ocupados casi en su totalidad por varones, solamente uno está ocupado por una mujer y es el caso de la Gerencia de Logística y Recursos Institucionales (en el año 2009 se denominaba Sub Gerencia Administrativa Institucional, en el año 2011 fue cambiando el nombre).

Los datos de las mujeres entrevistas en 2009, encontré que la mayoría se ubican como subdirectoras, algunas pocas como directoras y la mayoría están nombradas como profesionales en distintas ramas. Los datos recabados en 2009 para realizar este estudio muestran que seis (6) de las entrevistadas estaban nombradas como directoras, catorce (15) como subdirectoras y dos (2) como Profesionales 7, pero con funciones y responsabilidades de subdirectoras, por lo

que fueron tomadas en cuenta para la investigación, así mismo, dos de ellas estaban nombradas como gerentas. Cabe aclarar que en el 2009 fue creada una Subgerencia Corporativa, a cargo de una mujer; sin embargo, en el 2010 fue eliminada de la estructura organización y dicha gerenta se traslado a otra empresa del Grupo ICE. En el momento de las entrevistas, ella colaboró con la presente investigación, por lo que fue considerada su participación y la información que aportó para el estudio.

Los datos expuestos demuestran que conforme se sube en la jerarquía, menos mujeres están en los puestos; lo que denota las desigualdades de género que afecta a las mujeres directivas; es decir, el sexo de quienes ocupan los puestos de más alta jerarquía institucional es un factor determinante en contra de las mujeres. Tal situación contrasta con los compromisos adquiridos por el ICE en materia de igualdad de género, definidos tanto en la Política de Igualdad y Equidad de Género como en su Estatuto de Personal.

Un ejemplo de la situación descrita fue que en el año 1997 se nombró una mujer Gerenta General, hecho que marcó un hito único en la historia de la Institución: una mujer logra un cargo a nivel gerencial en una institución tan jerarquizada y masculinizada como es el ICE. Lo que parecía representar un adelanto en la igualdad de oportunidades para las mujeres no lo fue tanto, porque la gerenta solamente permaneció en el puesto por un lapso de tres años, fue destituida en el año 2000. A la fecha, ninguna mujer ha ocupado dentro de la Institución un puesto de tan alta jerarquía.

Otro ejemplo fue lo sucedido en 1998; como parte del proceso de modernización y reestructuración de la Institución se creó una estructura conocida como Unidades Estratégicas de Negocios, para nombrar al personal de dirección de estos puestos se realizó un proceso de selección, tanto del sector de Energía como de Telecomunicaciones. En el caso de Telecomunicaciones, luego del proceso de

reclutamiento, quedaron más de veinte personas elegibles y de ellas solamente una era mujer, ella no fue escogida para ser nombrada como directora.

En el mismo proceso, pero en el sector de Energía sucedió algo similar, se requerían ocupar seis puestos de directores; de los más de sesenta participantes, solamente dos fueron mujeres y aunque efectuaron y pasaron el proceso de reclutamiento, en el proceso de selección no fue escogida ninguna de las dos, los elegidos todos fueron varones.

Para un mejor entendimiento de la situación laboral de las mujeres entrevistadas, a continuación se presentan algunas características y aspectos socio-laborales:

Cuadro 1

Costa Rica, profesión de las mujeres entrevistadas

en el ICE. 2009

Profesión y cantidad en números absolutos	
Administración, Finanzas y Contaduría -11	Economía -3
Ingeniería Industrial, Eléctrica y Sistemas-6	Derecho-2
Psicología – 2	

Elaboración propia a partir de las respuestas del cuestionario aplicado, 2009

Se observa en el cuadro 1 que la mayoría de las mujeres encuestadas poseen profesiones relacionadas con la administración, pero también se encuentra a seis de ellas con carreras como ingenieras. Si los datos se correlación con respecto al sector en que laboran, doce (12) lo hacen en el Sector de Telecomunicaciones y diez (10) en el Sector Administrativo, en el Sector de Electricidad solamente son dos (2).

Tomando en cuenta que el negocio básico del ICE es esencialmente de carácter técnico al ofrecer servicios de telecomunicaciones y electricidad, las carreras más valoradas son las ingenierías y los puestos técnicos; las personas nombradas en ellos poseen gran prestigio y beneficios laborales extra tales como: más capacitaciones, viajes al exterior, mejores salarios, status y mayor posibilidad de nombramientos en el más alto nivel jerárquico, es decir, la Presidencia, Gerencia General o las Gerencias Sectoriales.

Según los datos ofrecidos por el Instituto de Estadísticas y Censos de Costa Rica (INEC, 2006), las mujeres optan mayoritariamente por carreras universitarias en Educación y Servicios y menos en carreras técnicas.

De acuerdo con el II Balance del Estado de Equidad de Género de la Universidad de Costa Rica (2007), en las carreras de ingeniería las mujeres representan solo un 25% y en ingeniería de interés institucional, como las eléctricas (11%), informáticas (16%), esto es, la población de mujeres que estudian carreras profesionales del ámbito técnico es bajo con respecto a los varones, sin embargo, es posible encontrar un porcentaje respetable de mujeres, además son una población de interés en la atracción de talentos para el ICE.

El hecho que sea bajo el porcentaje de mujeres que estudian carreras técnicas y tecnológicas podría explicarse si se toma en cuenta el proceso de socialización en el cual se les enseña que sus capacidades *naturales* son de tipo social, emocional y relacionadas con el cuido; que las habilidades lógicas y matemáticas son exclusivas para los varones; esto podría tener un efecto en la escogencia de las carreras universitarias porque es común que ellas opten por carreras más tradicionales como las de asistencia a otras personas en las áreas de salud, educación, ciencias sociales, planificación, como las carreras administrativas y no así carreras de corte técnico como las ingenierías.

De los datos extraídos del ICE, seis de las entrevistadas en el 2009, poseen como profesión o especialidad académica ingenierías, se evidencia que estas mujeres

optaron por una carrera técnica desafiando el mandato patriarcal impuesto para su sexo y estudiaron una carrera tradicionalmente masculina, pero están ubicadas en puestos de dirección de tipo administrativo.

En el siguiente cuadro, se muestra dicha proporción, para un mejor entendimiento de lo expuesto:

Cuadro 2

Costa Rica, mujeres jefaturas encuestadas en el ICE

según puesto ocupado a junio de 2009

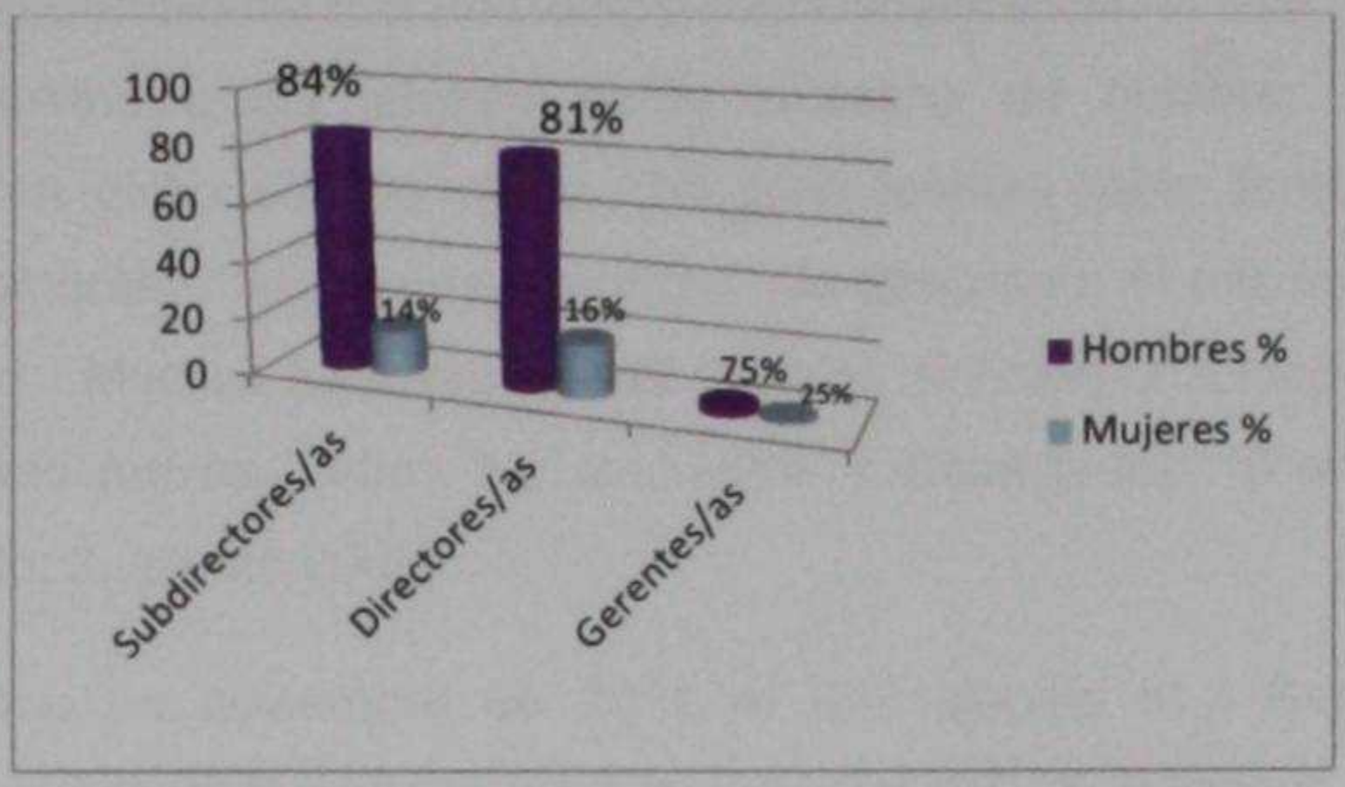
Siglas puesto	Nombre del puesto	cantidad
SUBG	Sub gerenta	2
JDIR	Jefatura Dirección	3
DITE	Directora Técnica	1
DIAD	Directora Administrativa	2
SJDR	Sub jefa de Dirección	14
PROF7	Profesional 7	2

Elaboración propia, información extraída del Sistema de Información de Capital Humano – ICE 2009

Tal como se observa en el cuadro 2, mayoritariamente las mujeres han sido nombradas como subdirectoras, sólo una es Directora Técnica y tres aparecen con rango de Directoras administrativas. En comparación entre sexos se observa:

Gráfico 1

Costa Rica, personal del ICE nombrado en puestos de alta dirección por sexo y porcentaje, a junio de 2009



Elaboración propia, información extraída del Sistema de Información de Capital Humano – ICE 2009

Es decir, tanto en la alta administración como en los puestos de coordinación de menor jerarquía, las mujeres están sub representadas; dicho de otro modo, aún cuando algunas mujeres son ingenieras, no obtienen los mismos ascensos de carrera que los varones, lo cual demuestra una discriminación contra ellas.

Con el fin de analizar las razones de la discriminación por sexo a lo interno de la institución, se retoma el estudio de cultura del Sector de Telecomunicaciones: Diagnóstico de Cultura ICETEL de 1999, realizado por el Programa para la Calidad ICE Q XXI, (1999); mediante el cual se pone en evidencia que está muy arraigada en el imaginario de los funcionarios la creencia de que las mujeres no tienen la capacidad de ejercer puestos técnicos.

El grupo investigador lo detalla de la siguiente manera: Por su naturaleza, el trabajo técnico en este tipo de industrias requiere ser ejecutado por varones: ...un 40% opina que está totalmente de acuerdo, opinión más significativa en el personal técnico, administrativo y de servicios... (Diagnóstico de Cultura ICETEL: 1999,28).

Cuando el estudio mencionado fue realizado hace más de diez años, todavía mantiene vigencia la imagen masculina de: hombre – jefe, lo anterior se evidencia en otro estudio de cultura realizado en el 2008 denominado: Análisis Disposición de la Cultura al Cambio del ICE en Contexto de Competencia, el cual muestra que el personal define a las jefatura como sinónimo de hombre, una de las participantes en dicho estudio opina: "Ninguna jefatura tiene formación… son ingenieros, hombres… tienen una conducta…de salvarse a sí mismos… llegaron por casualidad. Muchas jefaturas deben cambiar, si fuese una empresa privada no durarían tres meses, deben ser evaluados y capacitados". (Participante del grupo Focal No. 2, agosto 2008).

De igual forma, en noviembre de 2011 el ICE efectúo el I Seminario: ICE Promoviendo el liderazgo femenino en la sede del INCAE Business School. De dicho seminario se desprende que en la opinión de la mayoría de las mujeres participantes, las principales barreras para asumir más posiciones de gerencia y liderazgo existen dentro del ICE, son en primer lugar las culturales, también se hizo alusión a las personales (techo de cristal) y a otras relacionadas con los procesos de Recursos Humanos. (I Seminario ICE: Promoviendo el liderazgo femenino: 2011).

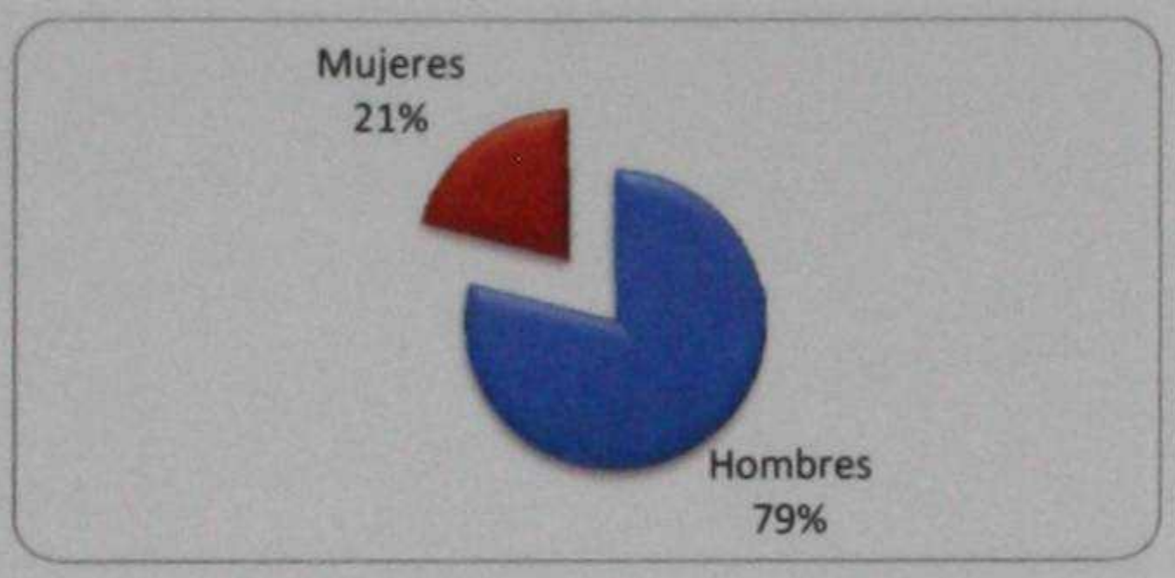
Principalmente, las mujeres participantes al Seminario mencionaron que los obstáculos son una cultura machista, la naturaleza del los puestos premia las actividades ingenieriles y principalmente asociada a que sean los hombres, quienes ostenten dichos puestos, estereotipos de género contra ellas, poca flexibilidad de horarios, bajo balance vida-trabajo, roles femeninos muy marcados, barreras mentales de las mujeres (miedo y complacencia), requisitos excluyentes, nombramientos "a dedo", procesos de selección y desempeño poco objetivos, capacitaciones no equitativas, entre otros.

Si se estudian en forma general los datos de la fuerza laboral del ICE, demuestran que efectivamente la Institución está mayoritariamente representada por varones, según el siguiente gráfico:

Gráfico 2

Costa Rica, datos porcentuales de la fuerza laboral del ICE

por sexo, a junio del 2011



Elaboración propia a partir de datos del Sistema Información

División Capital Humano ICE. 2011

Es decir, que la composición de la fuerza laboral de la organización no es equitativa, en su mayoría está compuesta por varones, y esta situación se refleja casi en todos los puestos pero especialmente en los técnicos y de coordinación.

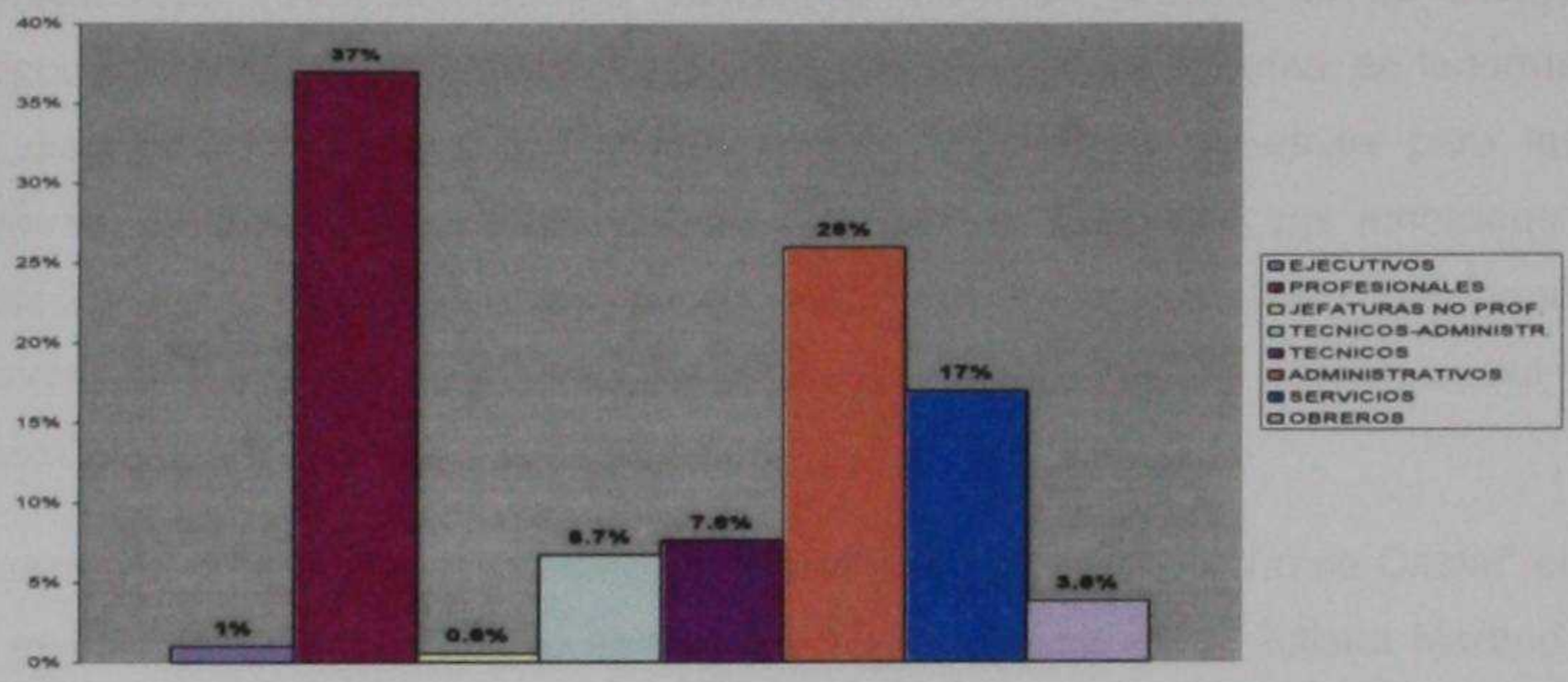
En entrevistas realizadas durante el 2010 por el Programa de Igualdad de la Institución, en el cual la presente investigadora trabaja, con el fin de realizar acciones afirmativa para atraer mujeres a puestos no tradicionales, las personas gestoras de Recursos Humanos de las dependencias del ICE mencionan la baja participación de las mujeres en áreas técnicas en el proceso de reclutamiento, especialmente en las zonas regionales; sin embargo, mencionaron también que en otros casos, aunque se cuenta con profesionales femeninas en dichas áreas técnicas, con el perfil y las competencias requeridas, las jefatura prefieren contratar varones producto de los estereotipos contra las ellas.

Toda esta situación se refleja en el siguiente gráfico, que muestra la composición de la fuerza laboral por grupo ocupacional de las mujeres del ICE, es decir, donde están ubicadas las mujeres en la estructura ocupacional:

Gráfico 3

Costa Rica, funcionarias del ICE, según grupo ocupacional, en porcentajes

Junio 2009



Elaboración propia a partir de la información suministrada por el Sistemas de Información División Capital Humano ICE.

Se puede apreciar que la mayoría de las mujeres en el ICE están nombradas como Profesionales; en puestos de tipo Administrativo y Servicios en el Grupo Ocupacional Técnico, la presencia de mujeres es muy baja (7.6%).

En el estudio sobre la cultural del sector de Telecomunicaciones, *Diagnóstico de Cultura ICETEL*, se rescató la creencia generalizada de que es "natural" la división sexual del trabajo, al respecto el grupo investigador lo resaltó así:

> El promedio indica una posición neutra, de aceptación y rechazo de las creencias, ya que se percibe como un proceso "natural" el que las mujeres siempre se desenvuelvan en áreas eminentemente administrativas y al mismo tiempo se refuta el que la cultura haga discriminaciones por género. (Programa para la Calidad ICE Q XXI, 1999:27).

El anterior análisis de los datos demuestra que a lo interno de la institución las mujeres no solo están sub representadas como profesionales o en puestos de coordinación y dirección, sino en la estructura de todos los grupos ocupacionales.

1.2 El techo de cristal de las mujeres en el ICE

Existe una serie de obstáculos que impiden a las mujeres avanzar en sus carreras profesionales. Primeramente los obstáculos externos propios de la cultura organización basada en una ideología patriarcal, con sesgos sexistas, en la forma de discriminación directa; Así mismo, existen limitaciones subjetivas para las mujeres, tal como las contradicciones en el ejercicio del poder, sus ambiciones profesionales y sus esfuerzos por conciliar con el cumplimiento del papel socialmente asignado de madres y esposas que constituye una barrera social y psicológica para alcanzar sus aspiraciones.

Basando el análisis en los estudios de Mabel Burin sobre el "Techo de Cristal" en su investigación sobre *Género, familia y trabajo* (1998), y el de Juliana Martínez (actualización, 2004), estas autoras exponen como uno de los principales obstáculos que enfrentan las mujeres en sus carreras laborales y especialmente en puestos directivos las responsabilidades domésticas y de crianza de las/os niñas/os.

a. Las responsabilidades familiares, la doble o triple jornada

En un estudio reciente sobre la situación de las mujeres en puestos de dirección de la OIT, Ginebra, en su actualización 2004 (OIT, 2004), menciona que aunque se observa un leve repunte de la participación de las mujeres en los puestos directivos, concluye que esa representación sigue siendo escasa, principalmente porque se considera que es difícil para ellas conciliar las responsabilidades familiares, la maternidad, la crianza de hijas/os y la tareas generales del hogar con el trabajo.

En el Seminario sobre Liderazgo Femenino promovido por el ICE (2011), se analizó esta situación como uno de los principales obstáculos que enfrentan las mujeres para obtener y mantener puestos de dirección, especialmente la función de cuidadora, tanto de niñas/os como de familiares. Según los datos mostrados por la investigadora y facilitadora del taller Susan Clancy, en América Latina un 75% de las mujeres están a cargo de las/os hijos.

Mabel Burin (1987) considera que a las mujeres se les inculca una carrera de por vida, "la carrera matrimonial". Cuando incursionan en el mundo laboral remunerado surge la doble jornada laboral, porque continúan asumiendo las responsabilidades familiares y mantienen ese papel asignado, a costa algunas veces de su carrera profesional la cual abandonan, posponen, o mantienen, en perjuicio de su salud.

En otro estudio de Burin (1997), se explica que la doble o triple jornada laboral afecta la salud de las mujeres; la autora lo denomina "el malestar de la mediana edad" observado en mujeres que poseen una carrera profesional pero que todavía son responsables de ejecutar las labores domésticas.

Explica la autora que las mujeres, especialmente de la mediana edad (que ella ubica entre los 35 y 50 años), que ya se tienen una historia laboral y familiar de varios años, en un determinado momento miran hacia atrás y muchas veces no se sienten contentas o satisfechas con el logro obtenido, se dan cuenta que las/os hijas/os ya no las necesitan y además no se visualizan avanzar más en sus carreras.

En la información aportada por las mujeres entrevistadas en el ICE, encontré que la mayoría de ellas todavía mantienen las responsabilidades familiares, por lo que todavía, sin importar la edad, el puesto o la profesión, enfrentan situaciones de doble jornada muy marcada.

El hecho de que los puestos de mayor jerarquía en el ICE demanden un horario que en muchas ocasiones se amplía más allá de la jornada laboral ordinaria, algunas de las informantes, presentaron sentimientos de culpa por no dedicarse al cuido de los y las hijas, por desempeñar un puesto de mayor responsabilidad, porque eso significó para ellas colocar el papel doméstico y de madres y esposas por debajo de sus carreras profesionales, así lo comentaron: "En lo personal: quitarle dos horas al ICE a mi trabajo acá, hacer más cosas para mi, ejercicios, más tiempo para mí, para mi hija, a ella yo siento que la he sacrificado, trabajando tanto, estudiando tanto..." Indira.

Carmen Alborch (2002) coincide con Mabel Burin (1997) en que las mujeres viven diariamente la contradicción entre sus aspiraciones personales y el mandato social de ser responsables del ámbito doméstico. Además de agotarlas físicamente conciliando la familia, el trabajo y demás mandatos sociales, actuando como la súper mamá, jefa, esposa; en la mayoría de las ocasiones tal contradicción, les produce cansancio, tristeza y depresión.

Las jornadas extenuantes representan todo un desafío para que las mujeres se mantengan en puestos de alta administración o dirección, así como las demandas de jornada extraordinaria de trabajo remunerado, el cuido tanto de hijas/os como de algún familiar cercano, entre otras condiciones, tal como lo mencionaron algunas mujeres entrevistadas en el ICE que colaboraban con el cuido de la madre, el padre, algún otro familiar enfermo o con alguna condición médica de cuidado especial.

Analizando la condición familiar de las mujeres entrevistadas del ICE, en su mayoría (75%) tuvieron al inicio de su carrera hijas/os en edades preescolar y escolar que les demandaron un gran sacrificio y esfuerzo personal, al tener que alternar su carrera profesional y el cuido de estas/os niñas/os. Una de las mujeres entrevistada lo comentó de la siguiente manera:

> El que más me marcó [refiriéndose a un cambio] fue el de venirme de Finanzas, de tener gente que era muy amiga, [de ser] Jefatura de Oficina, y venirme para Tele, era el trapito de dominguera...del sector no conocía nada...sacrifique a mis compañeros...por estar más cerca de mis hijos....Madre Teresa.

Por otra parte, en el análisis del estadio civil de las mujeres entrevistadas, divorciadas (29%) y solteras (25%), ambas mencionaron no contar con parejas que colaboren en las labores familiares, aunque convivan con ellos. Las casadas y con pareja conviviente, que son la mayoría (42%), también exteriorizaron la falta de apoyo de sus parejas en las labores domésticas; es decir, no existe diferencia entre quienes no tienen una pareja conviviente y las que si lo tienen, porque igualmente la responsabilidades familiares recae sobre ellas; dicho de otro modo, la corresponsabilidad doméstica en las mujeres con pareja no es una realidad.

Es importante tomar en cuenta las condiciones económicas de las mujeres encuestadas; la mayoría posee un salario alto, lo que podría suponer que pueden pagar por servicios domésticos, es decir, es posible que en su mayoría cuentan con los recursos suficientes para el pago de una trabajadora doméstica que les ayude con las tareas del hogar y especialmente del cuido de las personas que lo requieran.

Al respecto una de las entrevistadas con el seudónimo de Daisy lo explica así: "Me divorcie, la comprensión de mis hijos ha sido fundamental, tengo una persona de mucha confianza, tiene 18 años de estar en el servicio doméstico, tengo lo doméstico resuelto." Daisy

El ICE tiene a disposición del personal un Centro Infantil de calidad con un horario de 7:30 a 5:00 pm; sin embargo, algunas de las entrevistadas mencionaron que las labores de coordinación les demandan una mayor jornada laboral y que los centros de cuido, así como las trabajadoras domésticas, generalmente tienen

horarios de servicio de ocho horas laborales, por lo que tienen que recurrir a otras opciones para resolver la situación de cuidado.

Sobre este particular, quienes participaron en la encuesta exteriorizaron la limitante que representa cumplir con este horario, las labores domésticas y lograr un ascenso, evidenciando que este aspecto obstaculiza sus derechos laborales. H Clinton expresó que no quiere asumir un ascenso en su carrera:

...No estoy interesada, no podría asumir reuniones por el tiempo, sería difícil, por plata no estoy dispuesta, debo asumir la enfermedad de mi madre, cuido de mis hijos...H Clinton.

Otra de las encuestadas, quien es madre de una niña de aproximadamente cinco años, menciona los siguientes aspectos por los cuales no considera un ascenso en su puesto en este momento:

> No quiero porque los puestos de alto rango demandan mucho tiempo y conocimiento por la dinámica en Tele. Bando Ancha, no he llevado estos cursos,...no lo facilita el ICE, la jefatura...además las condiciones de mi hija pequeña"... Tuti.

Desde otra perspectiva, algunas de las entrevistadas no tienen niñas/os o adolescentes que les podrían demandar labores de cuido; sin embargo un alto porcentaje (56%) tienen hijas/os mayores de edad o a corto plazo de alcanzarla, lo que supondría que no requieren servicios de cuido de menores, sin embargo, en la mayoría de los casos las/os hijos/as mayores todavía conviven con las encuestadas y ellas asumen domésticas, tales como alimentación, el lavado de ropa, mantener limpia la casa, compra de artículos de cuido personal, entre otras.

Cuadro 3

Costa Rica, información del número de hijos/as y convivencia con las mujeres encuestadas en el ICE, 2009

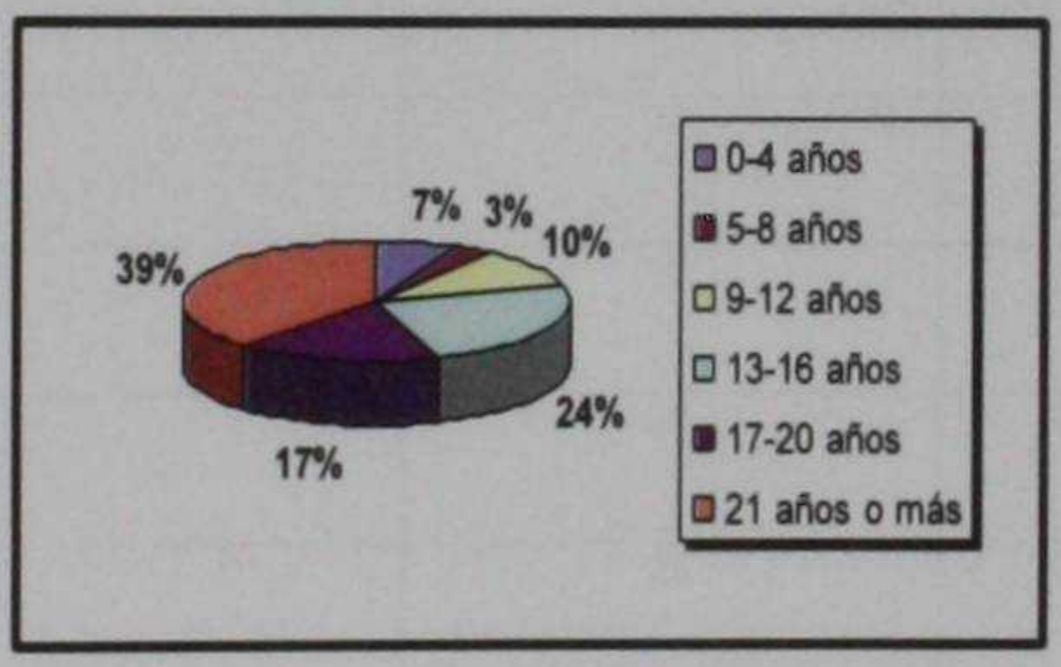
No tiene hijos	Tiene hijos	Cantidad de hijos que viven con ellas	No viven con ella
6	18	21	3

Elaboración propia, información recopilada del cuestionario aplicado a las mujeres jefas del ICE, 2009

De igual forma, observando la edad que tienen las y los hijos de las mujeres encuestadas se obtiene lo siguiente:

Gráfico 4

Costa Rica, edad de hijas/os de las mujeres encuestadas en el ICE, según rango de edad.



Elaboración propia, información extraída del cuestionario aplicado a las entrevistadas del ICE, 2009.

Llama la atención que cuando se realiza el análisis del tiempo dedicado por las mujeres entrevistadas a las labores del hogar, se observa que efectivamente ellas son las responsables directas de las labores domésticas; con poca o ninguna participación de sus compañeros, en el caso de las que los tienen.

Por lo tanto, se puede decir, que la mujeres jefatura del ICE, evidencian una clara situación de doble jornada. A continuación se presentan los datos de las labores domésticas:

Cuadro 4

Costa Rica, responsabilidades familiares de las mujeres entrevistadas del ICE.
Según horas semanal dedicadas y porcentaje de participación

Nombre de la actividad	Frecuencia	(%)
Limpieza de la casa	16	67%
Soporte Educativo a hijas/os	15	63%
Limpieza y planchado de ropa	15	63%
Recreación o deporte familiar	21	88%
Atención médica	17	71%
Compras del hogar	23	96 %
Preparación alimentos	20	83%
Mantenimiento vehículo	23	96 %
Cuido niñas/os	8	33%
Pago servicios	20	83%
Cuido personas discapacidad	7	29%

Elaboración propia, respuesta al cuestionario aplicado a las mujeres jefas del ICE, 2009.

FACULTAD FILOSOFIA Y LETRAS
UNIVERSIDAD NACIONAL · HEREDIA · COSTA RICA
MCMLXXIII
BIBLIOTECA

En este cuadro 4 se muestra la frecuencia con que las mujeres jefaturas del ICE realizan las labores y continúan vinculas a las actividades domésticas de forma constante; por ejemplo, un **83%** de ellas se dedican a preparar los alimentos para las/os personas que componen el núcleo familiar, es decir, luego de la jornada laboral como directoras, siempre tienen a cargo esta actividad dirigida al núcleo familiar, quizá como una forma de sentirse ligadas a la familia y a las/os hijas/os.

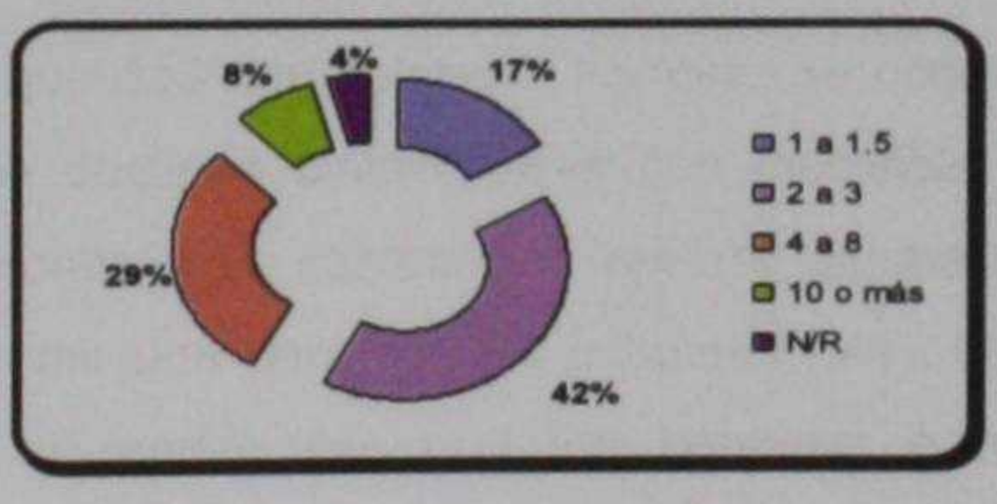
Otras actividades como limpiar, lavar y brindar soporte educativo a hijas/os, se presentan con una frecuencia intermedia (entre 63% y 67 %), al respecto las mujeres encuestadas explicaron que estás actividades las realizan después de la jornada de trabajo, pero especialmente los fines de semana (1). Algunas comentaron que contratan a una señora que les colabora con dichas labores.

Con respecto a la cantidad de horas por día que las mujeres encuestadas dedican a las labores domésticas es de 2 a 3 horas y aumenta de 4 a 8 horas los fines de semana, según se verifica en el siguiente gráfico.

Gráfico 5

Costa Rica, horas por día (incluye fines de semana)

dedicadas por las mujeres encuestadas del ICE a las labores del hogar, 2009



Elaboración propia, a partir de las respuestas en el cuestionario aplicado a las mujeres jefaturas del ICE, 2009.

[1] Las encuestadas dieron la información tomando en cuenta un día laboral corriente y los de fin de semana

Los datos revelados en esta encuesta concuerdan con algunas investigaciones similares relacionadas en cuanto a la cantidad de horas dedicadas por las mujeres a las labores domésticas no remuneradas, aun cuando tienen un trabajo remunerado con una jornada laboral mínima o máxima de ocho horas diarias.

Un estudio reciente de Vivian Milosavljevic (para la CEPAL, 2007), muestra que las mujeres son quienes más horas dedican al trabajo doméstico; el estudio analiza el uso del tiempo en varios países latinoamericanos y logró identificar en forma estadística con enfoque de género que los hombres no sólo participan con menos frecuencia de las actividades domésticas, sino que dedican menos tiempo a dichas actividades y que la condición de trabajadoras remuneradas de las mujeres no las libera de realizar labores domésticas y destinar tiempos considerables a ello. (Milosavljevic, 2007).

Igualmente, en Costa Rica en el 2004, en el análisis del uso del tiempo por sexo, del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), entre otras instituciones, ubicado dentro de la *Encuesta de Hogares y Propósitos Múltiples 2004*. (INEC, 2008), se determinó que: ocho de cada diez mujeres participan en las tareas domésticas, mientras que los hombres sólo dos de cada diez lo hacen.

Al analizar el tiempo que dedican mujeres y hombres se observan diferencias: las mujeres en promedio destinan cuatro horas con diecisiete 17 minutos (4.17), mientras que los varones, que contestaron realizar alguna labor doméstica, le dedican un poco menos: una hora con 44 minutos (1:44), es decir, las mujeres destinan dos horas y media más que los hombres a realizar las labores domésticas, además que la frecuencia con que lo hacen es mayor.

En cuanto al uso del tiempo libre, la encuesta reveló que las mujeres dedican un 4:55 y los hombres 5:15, se incluyen actividades de esparcimiento, cultura y convivencia, ejemplo visitar familiares o asistir a grupos religiosos.

En el caso de las mujeres encuestas del ICE, se determinó que un alto porcentaje (**70%**) expresaron que en su tiempo libre se dedican a realizar actividades de ocio como leer; sin embargo, cuando se les pregunta qué tipo de lectura realizan algunas comentaron que leen información de tipo laboral, en su mayoría manifestaron que una vez que llegan a la casa, preparan la cena y otras actividades domésticas y seguidamente se dedican a leer correos o información laboral, por ejemplo información pertinente al negocio de Telecomunicaciones y Energía, manuales de trabajo y otros.

Fueron menos las mujeres entrevistadas que mencionaron actividades como pasear con amigos, ir al cine, ver televisión, cenar fuera y hacer algún tipo de deporte. Mientras otras se quejaron de no tener tiempo para sus necesidades y auto cuido, tal como el hacer alguna actividad deportiva.

> ...quisiera tener más tiempo, no hay horas de salida, no hay fines de semana, tal vez debería delegar un poco más algunas actividades...son 5 áreas..., pero siento como que tengo que estar ahí que no puedo dejar esto solo...si tengo síntomas de perdida de control o que no nos va a salir, entonces me ponga ansiosa ...yo me involucró a ese nivel, lo cual me lleva a no tener tiempo en otras áreas como quisiera, esto me lleva a no tener tiempo, por ejemplo, hace tiempo que no hago ejercicios, no tengo tiempo para ir a un gimnasio.... Hilary.

Otro hallazgo del Módulo del Uso del Tiempo del INAMU e INEC mencionado, es que las diferencias por sexo también presentan divergencias por edad. En el caso de las mujeres, en los grupos de edades entre 25 a 59 años el trabajo doméstico aumenta conforme lo hace también la edad, en ambos grupos el acrecentamiento representa dos horas por segmento de edad: se contabiliza alrededor de 6 a 8 horas diarias y se mantiene hasta los 60 años, cuando se reduce en una hora.

En el caso de las mujeres del ICE, la edad promedio oscila entre los 40 a los 55 años de edad, sólo un 29% todavía están en edad reproductiva pero a pesar de que cerca de la mitad de ellas ya no se encuentran en esta edad reproductiva, todavía mantienen las responsabilidades domésticas.

Un reciente estudio realizado en México sobre mujeres con cargos de dirección del sector privado realizado por Gina Zabludovsky (Revista Latinoamericana de Administración, 38, 2007), señala que la baja participación de las mujeres en puestos de dirección se explica principalmente por factores culturales y de políticas que aplican las organizaciones, tales como la poca flexibilización del horario, estructuras piramidales y las expectativas relacionadas con el compromiso que espera la empresa del personal directivo evaluado por largas jornadas laborales, ellos sienten que la empresa espera que demuestren su incondicionalidad permaneciendo más horas en el trabajo, lo que no necesariamente significa que su trabajo sea más productivo que el de las mujeres.

Dicha situación podría significar un problema para las mujeres por dos aspectos, por un lado el sesgo cultural de las empresas antes mencionado: dicho estudio menciona que la mayoría de los directivos varones trabajan jornadas de 49 horas semanales y sólo un bajo porcentaje de mujeres directivas lo hacen; señala la autora que esto se debe principalmente que los varones tienen resueltos los asuntos familiares y domésticos, generalmente a cargo de las esposas, sin embargo, las mujeres tienen una doble jornada porque siguen asumiendo las labores domésticas, lo que demuestra que la conciliación de ambos trabajos sigue siendo responsabilidad de las mujeres porque sus cónyuges, en caso que existan, no asumen el compromiso doméstico y las empresas.

Para ellas, este sesgo androcéntrico es uno de los principales obstáculos que deben sobrellevar, además de la disponibilidad del tiempo y el concepto de "lealtad" de las empresas de lo que se espera de las/os ocupantes del puesto y

que es uno de los principales argumentos contra la contratación de mujeres en cargos de dirección.

En el caso de la investigación realizada en el ICE, las mujeres entrevistadas lo expresaron sin que signifique que tengan una clara conciencia de ser un sesgo discriminante de género. Así lo expresó la mujer entrevistada con el seudónimo de "Bendecida" (su esposo es un alto director del ICE) refiriéndose a conciliar su rol de madre y de directora: mencionó que le queda poco tiempo para seguir estudiando, comenta que aunque las/os hijas/os son mayores de edad la llaman a ella para demandarle cariño y acompañamiento, pero a su esposo no:

> ...-**A él (a su esposo) le pasa eso?-** no él tranquilo, yo tengo fuertes deseos de meterme a estudiar inglés, porque pienso debería ser en Intensa, pero tres noches que no voy a trabaja a la casa. El si está en un curso de IP otros días esta en un curso de inglés...y a él los hijos no le piden tiempo, él los acostumbro así, yo les digo y su padre? – Uy de aquí a que llegue.... Ya ni le dicen tal vez cuando se enojan, no es como a mí, a mí me llaman... Bendecida.

En este relato es claro que esta subdirectora tiene menos posibilidades de ascenso y de ser considerada para un puesto de alta dirección, aunque ella no lo expresa así, lo cual demuestra que su esposo y otros colegas son constantemente considerados para ocupar un puesto superior. La misma jefatura lo expresa de la siguiente manera:

> Cuando me puse a pensar en el asunto, cuando don....(anterior director), fue a nombrar el jefe de la División, me dijo a mi (en privado) no al resto de la gente:- mis candidatos son ustedes- (refiriéndose a ella), sutanito y menganito, pero después en reuniones públicas y todo eso, nunca me ha mencionado a mi...nunca me mencionó, es como ...como....debe ser machismo me parece a mi...a mi me lo dijo personalmente, pero no me nombró, pero después

> pensando debe ser por machismo, él no acepta que considerar a una mujer-...ahora también el actual jefe de dirección me ha mencionado que ha estado buscando los jefes de dirección de diferentes áreas, me ha dicho: - Yo la consideré a usted, bueno eso si ha sido público, han andado bolas, de tal puesto...me ha mencionado, pero siempre a habido un -porque no- al final. Bendecida.

Por otra parte, esta situación de sesgo de género que representa la doble jornada laboral, crea una gran ambivalencia y pugna interna en las mujeres con respecto a su papel de madres–esposas, como lo menciona Marcela Lagarde, y trabajadoras remuneradas; asimismo, las demandas laborales propias de los puestos de coordinación de alto nivel en muchos casos provoca afectaciones en la salud de las mujeres.

En la investigación surge un tema emergente que afecta a las mujeres en puestos de dirección en el ICE, es lo relacionado a su la salud. Algunas de las mujeres entrevistadas comentaron problemas de salud; tanto emocionales como físicos, al tener que asumir la responsabilidad en la organización del hogar sin apoyo de un compañero, aún cuando algunas lo tenía en el momento de la entrevista; otras dijeron sentirse apoyadas por otras/os miembras /os de la familia que les resolvían conflictos, comentaron que este tipo de situaciones no les permitía un desarrollo de sus carreras, tal como los ascensos a puestos de mayor status laboral.

Al respecto, algunas de las mujeres entrevistadas lo explican de la siguiente manera:

> ...no me interesa [un ascenso], ya me lo ofrecieron pero no acepte...porque no tenía todas las competencias del puesto, en aspectos técnicos si, pero el ambiente de trabajo era muy pesado, me podía afectar emocionalmente, además mi condición familiar y por mi estabilidad emocional, hay mucho conflicto en ese puesto, poco apoyo de las jefaturas. Hilda.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud no sólo es ausencia de enfermedad sino un estado de bienestar, incluida la salud mental; esta entidad declara que se deben considerar factores tales como trastornos en la organización familiar, mujeres jefas de hogar y situaciones de tensión laboral. Al aplicar un enfoque de género al concepto salud para determinar los motivos de enfermedad, la OMS sostiene que por ejemplo el cuido de personas enfermas, niñas/os pequeñas/os y el conflicto de las mujeres por conciliar la vida familiar con la carrera profesional, podrían también producir situaciones de mucha ansiedad, angustia y pánico, llevando a las mujeres a un estado más delicado de salud como la depresión.

Otra de las entrevistadas comenta su situación de descuido a su auto cuidado:

> ...Lo que me falta, es ser más cuidadosa en el área de la salud, yo el stress lo somatizo no sigo los tratamientos, me gustaría ser más constante en eso, pero me cuesta mucho, tomar las cosas religiosamente, también me sucede con el ejercicio, hago un tiempo después lo dejo, no soy regular, camino, voy al Gimnasio, nado peor no de manera regular... Girasol.

También una de las mujeres entrevistadas hace referencia a la salud como uno de los factores que más le ha afectado en su carrera, ella lo menciona de la siguiente manera:

> Puede ser por salud? Soy demasiado casada con mi trabajo, entonces he perdido la perspectiva que cuando salgo a las 5 o 6 de la noche, yo salgo y dejé todo acá... precisamente ayer estaba pensando, todos los días tras de que llego cansada y estresada, sueño con el trabajo...si yo pudiera cambiar, estamos ante un ICE competitivo, tenemos que dar la milla extra para salvar a quién no ha dado de comer durante tantos años...pero también me debo a mi misma, ya tengo que dedicarme a mi, yo no volví a hacer deporte, no

> volví a salir, usted me verá que hasta los domingos, yo digo no voy a entrar, pero tengo que hacerlo un esfuerzo para no entrar a la computadora a ver correos, pero a las 9 de la noche entró a ver correos, entonces yo debería hacer un alto, está bien, me doy al ICE, pero también tengo que irme a un spa a montar caballo, nadar ir al cine, porque yo perdí toda mi vida social desde que estoy en este puesto, porque a mí me encantan los retos y me gusta hacer las cosa bien, entonces me estoy ahogando, eso es lo que yo necesito cambiar, eso es lo que haría, no sé si con una terapia o que, yo ya caí en una adicción laboral y eso es enfermizo, tengo que cambiarlo al fin y al cabo uno se muere y ponen otra persona aquí. Estoy mal de salud... Sara.

Esta situación es vista como una limitación en sus carreras laborales, tal como lo comenta la siguiente mujer entrevistada:

> ...el atractivo de ese concurso fue que era aquí en San Pedro, yo tenía una hija asmática en la escuela, que tenía que correr a veces desde la Sabana, porque me llamaban que estaba con una crisis, entonces, cuando yo vi una oportunidad aquí en San Pedro, mucho más cerca de los colegios de mis hijos aquí en San Pedro, yo vivía en Moravia, entonces pensando yo allá estaba feliz, tenía mis amigos, y estaba muy bien, sin embargo, lo que vi aquí fue una oportunidad de estar más cerca de mi familia, porque, el mayor reto de una mujer, es el equilibrio entre familia y trabajo, porque eso es lo más difícil más los puestos de jefatura que demandan largas jornadas de trabajo, aquí yo nunca sé a qué hora salgo... Madre Teresa.

b. El nivel de exigencia y doble parámetro

Las mayorías de las mujeres entrevistadas en el ICE mencionaron que existe una marcada diferencia con respecto a los niveles de exigencia entre ellas y de sus colegas masculinos. Algunas comentaron que se les dificulta tanto llegar a un puesto de dirección como mantenerse en el, porque se sienten constantemente probadas y que los niveles de exigencia son mucho más altos que los pedidos a ellos.

Algunas de ellas narraron malas experiencias relacionadas con la falta de confianza y cuestionamientos a su capacidad profesional; una de ellas explicó que cuando presentó un proyecto pará certificarse en la Norma ISO para el ICE los directores se mostraron temerosos a firmar el proyecto y que ella tuvo que hacer un gran esfuerzo por convencerlos para ingresar a la certificación. Aún considerando que podrían sentir temor por ser algo novedoso para ellos, lo que ella sintió fue falta de credibilidad en ella. Incluso comentó que es común en esa Dirección que los directores se reúnan primero ellos "solos", que tales reuniones sean en una mesa de tragos y que allí se definan asuntos laborales, dejando por fuera a las dos coordinadoras mujeres.

Las mujeres entrevistas argumentaron no sentirse respetadas por otros colegas y por sus jefes superiores, relataron no considerarse escuchadas cuando hablaban en las reuniones de trabajo y perciben menosprecio por sus propuestas:

> ...Me ha costado más que al resto, por ejemplo, cuando emito un criterio, no se me da la atención, se le da más a los hombres...Yo le dije al jefe que me trataba diferente tuve un altercado fuerte, el me argumentó que no era cierto que él me tratará diferente yo le sostuve que si, era así y al final se disculpo y tuvo un cambio significativo, después de eso le tomé cariño lo termine queriendo...al de ahora también de una vez le dije que pensaba que me respetará... Girasol.

Como jefatura Girasol dice que constantemente ha sido evaluada, incluso comentó en la entrevista que un subalterno suyo abiertamente se retiro del área porque dijo que no podía continuar bajo el mando de ella como directora, por ser mujer.

Tal como lo examinaron Luis Sarriés y Nuria del Olmo (Sarriés y del Olmo, 2006), las mujeres en puestos de dirección en varias empresas españolas perciben que subyace una "sospecha" o "desconfianza" en cuanto a su capacidad y desempeño, entonces las mujeres tienen que demostrar constantemente que son aptas para mantenerse en el puesto, a diferencia de los varones que no tienen que demostrar competencias adicionales para ello.

Las mujeres son evaluadas con criterios distintos de los que miden a los varones. Según lo afirma Paula Nicolson (1997), a ellos se les evalúan características profesionales, mientras que a ellas aspectos personales, es decir, a ellos como líderes o jefes y a ellas como mujeres. Señala la autora que hay una imagen del profesional valioso, exitoso y responsable, y otro de la imagen de la mujer "normal", es decir, la mujer doméstica, buena madre y esposa, por encima de la profesional. Dicha autora lo expresa de la siguiente manera:

> La mujer tiene que someterse a una doble evaluación: como profesional en competición con el hombre, y como mujer profesional. Como mujer profesional tiene que superar al hombre profesional y a la vez ser femenina tanto social como profesionalmente. Es un dilema esencial. (Nicolson, 1997:150).

Nicolson, señala que a las mujeres les toma mucha energía identificar y enfrentar este sesgo patriarcal, que a veces se sienten superiores a otras mujeres que no alcanzan dichas posiciones y cómo efectivamente muchas veces están solas sin otras mujeres de modelo a su nivel; ellas se creen la "excepción" pero esto significa en realidad que están expuestas a todas las miradas, especialmente de los varones, quienes les cobrarán doble o las considerarán el chivo expiatorio por ser las diferentes a ellos y fácilmente reemplazables.

Tal situación es habitual observarla en el ICE, donde a las mujeres que están en puestos gerenciales y de dirección se las valora diferente que a sus pares masculinos, por ejemplo al menor error se les expulsa del puesto rápidamente, mientras que a la mayoría de los varones se les protege y es común que se les justifique cualquier falta en su gestión. De las entrevistadas el año 2009, ya se ha removido del puesto a la Subgerenta (2010) y a dos o tres directoras, bajándoles el rango en la jerarquía institucional.

c. Los estereotipos acerca de las mujeres y el poder

En el proceso de socialización patriarcal a las mujeres se les enseñan comportamientos muy diferentes de los que se les enseña a los varones; por ejemplo, es común que a las mujeres se les promueva mostrar emociones y afecto, como ser tiernas, sensibles, cariñosas, comprensivas, maternales; mientras, a los varones en forma dicotómica se les enseña a actuar de forma contraria: racionales, valientes, dominantes, celosos, a nunca expresar sus sentimientos o emociones.

Este modo de separar de manera dicotómica por sexo a las emociones y sentimientos es contraproducente, especialmente para las mujeres por la valoración diferenciada que se les asigna a las características femeninas, es decir, las características asociadas a los varones son altamente valoradas en el mundo público y especialmente en puestos de toma de decisiones, por el contrario, las características femeninas son desvaloradas en el mundo público pero ampliamente valoradas en el mundo privado y social, en la casa para la familia, esto es, la división obedece a la intención de excluir a las mujeres al dividir el mundo y el trabajo en dos para ubicar a las mujeres en el ámbito privado y a los varones en el público.

Cuando las mujeres ocupan puestos en una cultura androcéntrica como la del ICE, donde se recompensan las características masculinas, la racionalidad, el dominio

y las emociones "frías" tales como la distancia afectiva y la indiferencia, las mujeres encuentran difícil vincularse porque les exigen una conducta y comportamiento que no fue promovido, sino sancionado socialmente; cuando algunas mujeres muestran características "masculinas" son duramente criticadas y castigadas por las jefaturas varones, en las entrevistas una de las informantes comentó: "El carácter fuerte y la fuerte personalidad se percibe como una amenaza, es conflictivo, es un problema…" Girasol

Girasol comenta su experiencia cuando participó en un puesto de Subdirectora y en igualdad de condiciones le dijeron que iban a escoger a un varón, el argumento que le dieron fue que su carácter no les gustaba. Lo compartió de la siguiente manera:

> …Con mucho esfuerzo, comencé como asistente de economía y fui escalando puestos, hasta llegar aquí. Un poco el trabajo, un poco la capacitación todo acá ha sumado, ahora con mucho esfuerzo digo, porque no es fácil en un mundo como el que tenemos ahora, donde, prevalece el pensamiento masculino, digamos estar acá y sostenerse, no es fácil, es como estar dando patadas, pellizcos a todo el mundo, no en función de que yo sea mujer, sino que las cosas que se hacen tiene una razón de ser, no es porque yo quiera, participe en un concurso en el nivel 1, en 1999, increíble, en ese concurso yo quedé en segundo lugar, creo que fue, supuestamente habían elegido al primero, pero a mí me dio mucho coraje, de que yo no podía estar de primera, o que no me iban a elegir a pesar de estar elegible, era por el "carácter" me dijeron así: yo dije perdón…no voy a decir nombres, me pareció una barbaridad, porque a otros que estaban allí y que tenían un carácter difícil eran hombres, y no les dijeron nada, y a mí me cobraron el carácter, bueno al final quedé, pero me pareció el atropello más grande en este mundo que yo haya tenido dentro del ICE, lo que me cobraran a mi era que yo era muy

FACULTAD FILOSOFIA Y LETRAS
UNIVERSIDAD NACIONAL : HEREDIA : COSTA RICA
MCMLXXIII
BIBLIOTECA

> determinante y muy definida, y que las cosas como yo las decía no era la adecuada, pero había mucha gente que yo veía y yo les decía porque él si y yo no...eso me pareció terrible, al final me escogieron a mí, pero era algo que me calo a mí... Girasol.

Otra de las entrevistadas menciona los siguientes aspectos relacionados con los principales obstáculos que ha encontrado en su carrera laboral dentro del ICE: "Jefaturas machistas, no toman el parecer de una por ser mujer, no me involucran a las mujeres en proyectos diversos pero a los hombres si" Tuti.

La entrevistada con el seudónimo de Brisa, señala similares experiencias: "Priva una cultura machista en la que se presume menor competencia o destreza en las mujeres". Brisa.

En una reciente encuesta realizada en el marco del primer seminario realizado para las mujeres líderes del ICE (2011), los datos arrojaron que "Las mujeres son significativamente más propensas que los hombres, a señalar que los estereotipos y los prejuicios son razones por las cuales las mujeres no están alcanzando el liderazgo en ICE" (Resumen Ejecutivo, INCAE, 2011).

Contrariamente a estos sesgos por razones de género, principalmente en la última década, las mujeres se han abierto camino y han logrado ocupar puestos tradicionalmente masculinos en la estructura jerárquica de la Institución. Han logrado escalar en los puestos, pero con más dificultadas y en peores condiciones que sus colegas varones. Muchas de las entrevistadas participaron en procesos de selección para lograr los puestos de subdirectoras y directoras, las menos fueron elegidas por un Director o jefatura superior.

Una de las entrevistadas en el ICE con más tiempo de estar nombrada como jefatura, comentó lo siguiente:

> "...Te voy a hablar con toda sinceridad, te voy a decir donde he triunfado, aquí [se refiere al ICE en su puesto

> actual], porque no toda mujer llega a una dirección técnica, he llegado por mis meritos, ya había llegado a ser subdirectora, llegue a ser de las personas de confianza de don J. [anterior director]. Madre Teresa.

Al consultarles si les ha sido fácil o difícil haber logrado una jefatura dentro del ICE, mayoritariamente contestaron que ha sido muy difícil y argumentaron obstáculos organizacionales para lograr escalar o mantenerse en el puesto; entre los comentarios destacan los siguientes:

> Muy difícil, he tenido 2 puestos en 11 años, comparando a mi padre que trabajo en el ICE, pero él era ingeniero eléctrico, por eso "yo nací en el ICE", eso genera una serie de apegos. Pero mi jefe no me permitía crecer, lo logré hasta que él se fue. No quería jefaturas mujeres, menos si no son ingenieras. Lo logré pasando un concurso interno. Titi Azul.

Otra de las entrevistadas narró que fue la primera mujer directora porque sus competencias fueron reconocidas y valoradas por un consultor externo al ICE:

> ...Yo fui la primera mujer que llegó a ser Directora en 1996, era muy joven, pero con una amplia experiencia, ya que como había pasado por todos los puestos, después vino un consultor inglés que le pidieron que entrevistara al personal para un puesto de de jefe de sección, y él nos entrevistó a todos y determinó que yo tenía las competencias, y me nombraron como jefa, fui también la primera jefa mujer de computo, pero creo que fue circunstancial, porque seguro el jefe no quería problemas sino con un criterio experto y externo él se respaldaba, pero el señor este me escogió por mis habilidades de aceptar retos y desarrollar relaciones... porque si a mí me preguntaban si quería estar en un proyecto decía que si, porque siempre he querido aprender cosas nuevas....Indira.

Lo anterior constituye un obstáculo externo en la carrera profesional de las mujeres trabajadoras del ICE; cuando se les preguntó si consideraban un ascenso para ellas en este momento, la gran mayoría contesto que no y argumentaron que la cultura machista predomina en la institucional, los varones son quienes tienen los puestos más altos en la estructura y es difícil que una mujer tenga acceso a ellos, porque son los mismos hombres los que escogen a quién nombrar en tales puestos.

Por otra parte, en varias entrevistas realizadas a los directores varones como colaboradora en el Programa de Igualdad de Género de la Institución (2010), expusieron el argumento de que no nombran mujeres en general, y en particular en puestos de jefatura, porque suponen que cuando las mujeres tiene hijas/os y familia priorizan ese papel por encima de su carrera profesional.

d. La percepción de sí mismas

Es posible que algunas mujeres tengan baja percepción de sí mismas y esto afecte su desarrollo profesional; algunas de las entrevistadas mencionaron que muchas veces sienten temor y miedo de romper las estructuras de poder, porque se sienten muy "expuestas" frente a tantos varones, que son a su vez sus jefaturas superiores.

Algunos estudios consultados señalan que son los estereotipos y prejuicios en contra de las mujeres, especialmente lo relacionado a su valía, los que dañan su autoestima, creyendo ellas mismas que no son capaces de ocupar las posiciones de más alta jerarquía.

Mabel Burin (Hernando, 2003), encontró una contradicción y es que algunas mujeres se debaten entre el estereotipo contra ellas sobre el ejercicio del poder y aceptar las posiciones.

Las mujeres entrevistadas en el ICE parecen poseer una alta percepción de su capacidad laboral; se les consultó si se consideran buenas jefas y todas respondieron afirmativamente; la mayoría hacen alusión a sus capacidades de buenas jefas resaltando atributos como el trabajo en equipo, se apoya en el conocimiento de sus subalternos, escuchan y piden consejo, responsable, comprometida, tolerante a criterios divergentes, buena negociadora, buena motivando, procura el desarrollo del personal, obtienen resultados, acepta errores, etc. Solamente una de ellas hizo mención a que no había aceptado un puesto de mayor jerarquía porque no consideraba que contara con las competencias para el puesto, sin embargo, se contrarían cuando comentaron que no desean un ascenso, lo que podría significar la contradicción que se mencionaba antes y que puede estar presente en su subjetividad.

e. Principio del logro e ideales femeninos: el éxito

Las aspiraciones laborales de las mujeres entran en conflicto con la imposición cultural y división sexual del trabajo, ya que no es común que las mujeres asuman puestos asociados con el ejercicio de poder, estos mensajes sociales y culturales tiene un efecto en la construcción de la subjetividad femenina. La idea del triunfo es expresada por ellas así:

> ...Si he triunfado, en el rol personal, pero en el rol de jefa es poco o en menor grado, tengo la autoestima baja, porque los compañeros y colegas son expertos en las ramas técnicas y tienen mayor capacidad en el área técnica y también por la experiencia. Me cuesta, yo para tomar decisiones lo pienso mucho... Tuti.

Cuando las mujeres alcanzan sus ideales y aspiraciones profesionales, como es el caso de las directoras del ICE, se observa un sentimiento de culpa; según la psicoanalista Mabel Burin, algunas se sienten culpables por haber superado a sus madres, otras por su ideal materno de cuido de hijos/as y preservar afectivamente una familia; dichas situaciones puede ocasionar situaciones de

incertidumbre y culpa. Una de las mujeres entrevistadas expresa que los esfuerzos realizados para logar su carrera y alcanzar puestos de mayor jerarquía le ha generado una sensación de descuido hacia sí misma y a su pareja:

> ...Sin embargo, hay una parte personal, con todo y el equilibrio que he llevado, yo siento que...en alguna parte de mi vida, el trabajo me ha llevado a descuidar un poco la parte...sobre todo...conyugal, porque yo siento que he sacrificado esa parte por los hijos, al final., esa parte, siempre el equilibrio estuvo, y está aún ahora, para mí casi siempre es el trabajo y la casa...llegar aunque sea a las 6, pero la parte conyugal lo sacrifique a cambio de el trabajo y los hijos...yo me siento que ahí no soy tan triunfadora como en los otros campos.... Madre Teresa.

También, como lo menciona Clara Coria (1992), a las mujeres les es difícil plantearse el éxito como algo deseado y que tienen derecho a alcanzarlo. Ellas prefieren plantearse el éxito orientado a otros y no para sí mismas.

Una de las entrevistadas, quien cuenta con amplia experiencia en puestos de jefatura y que actualmente es directora, comentó lo siguiente con respecto a su nombramiento: cuando yo quedé nombrada como directora financiera, yo sentí un gran desafío porque no había mujeres directoras, en ese momento en 1999, entonces, como la KPMG- Peat Marwick [empresa consultora en recursos humanos]) se contrató para que hiciera la selección, pues me convencieron de que participara, es más yo no mandé el currículo, [los compañeros] me hicieron una trampa y lo mandaron, yo después dije: está bien la verdad es que a veces uno necesita como un empujón, porque estás llena de temores, eso que una no tiene temores es mentira, entonces me daba angustia, pero ya quede seleccionada y asumí con un proceso muy difícil que fue cuando comenzó la instrucción precisa del gobierno de privatizar el ICE.... Hilda.

f. La competencia de la mirada masculina

Otro aspecto revelador de la investigación es que la competencia entre las mujeres no les permite crear alianzas que puedan servirles de apoyo en sus carreras laborales. Las mujeres del ICE entrevistadas no se han sentido apoyadas por otras mujeres colegas o jefaturas del mismo o de superior nivel; todo lo contrario, ellas consideraron que algunas compañeras recurren a la envidia y a la descalificación, por lo que no las consideran aliadas sino sus rivales.

Sobre este particular, Pink, comentó: "No creo que las mujeres sean aliadas…más bien en las reuniones de coordinación cuando he propuesto algo, son ellas las que están en contra…" (Pink).

Una de las entrevistadas hizo alusión al tema de la competencia de las mujeres por la mirada masculina, ella lo expresa de la siguiente manera: "…No lo somos (aliadas), generalmente compiten por juventud y belleza, he escuchado comentarios negativos de las colegas con respecto a mi nombramiento…" Baula.

Sin embargo, cuando entrevisté a una subalterna de Baula, que en el momento de la entrevista era subdirectora, ella expresó que la misma Baula, le hace constantemente críticas a su vestimenta, pero que ella cree que se debe más a una intención de descalificarla que una crítica constructiva, como amiga o compañera. Sara comentó con mucho dolor su mala experiencia con las compañeras en el siguiente relato:

> Uy no yo a veces creo que las mujeres somos muy competitivas, a veces recibís más ataque de la mujer que del propio hombre…yo recuerdo que en el tema del acoso sexual a mi me llegaban criticas tan duras de las mujeres que decía que yo tuve la culpa, que era porque andaba minifalda, andaba los pantalones tallados, cosa que no lo hacía…por ahí inventaron que mi hijo era de …(el jefe que la acoso), entonces como él no quería tener nada conmigo yo actuaba por despecho…uno encuentra más

aliados en el sexo opuesto que en las mujeres..por esa misma cosa de competitividad, rivalidad de ellas...más si la mujer es competitiva y quiere sobresalir y ve a alguien que puede acercarse a matarle ese brillo, entonces tiene que ver como la bajas...de alguna manera, que no te quite a vos el brillo...los hombres ellos hacen alianza entre ellos... (Sara).

Otra de las mujeres expresó la dificultad de lograr alianzas entre las mujeres y que esta situación entorpece la posibilidad de apoyarse mutuamente, incluso mencionó que esta situación en algunas circunstancias no le ha permitido brindarles oportunidades a sus subalternas, lo que es sumamente lamentable. Ella comentó lo siguiente:

> No creo pero deberíamos, por nuestro género debíamos aliarnos, pero no, existen muchas rivalidades. Es lamentable... **¿lo ha vivido en este puesto?**, si lo he vivido, se ha expresado y ha entorpecido, las mujeres deberíamos de darnos el apoyo mutuo, no quiere decir que tengamos que conciliar en todo, pero llegar a entendernos, darnos la mano, lo que tengo yo no lo tenés vos y apoyarnos, perdemos la perspectiva de que todo lo sé...algunas veces hay que dejarlas de lado. (Totti).

Estas situaciones de competencia y envidias provocan que muchas de las entrevistadas se sientan muy solas ejerciendo el puesto, es decir no se sienten apoyadas en su labor. Una de ellas lo apunta así:

> No, no somos aliadas naturales, al contrario nos traicionamos, nos falta lealtad, solidaridad, culturalmente, si nos reunimos hablamos de otras, nos burlamos...a mi me ha tocado... lo percibo, no somos solidarias entre nosotras, en este puesto es muy solo, no hay redes de apoyo... (Girasol).

Al respecto June lo comenta de la siguiente manera: "...Es parte de la cultura costarricense, de sentir celos por la otra persona, pero entre mujeres se da la crítica negativa...en cambio ellos no se majan la manguera..." (June).

Las directoras del ICE han sentido que estas expresiones son una forma de descalificarlas y es una limitante en la búsqueda de apoyo, incluso algunas mencionaron que sus compañeras actuaron con enojo por su nombramiento. Al respecto una de las directoras opinó lo siguiente:

> ...Para nada,..., somos sumamente machistas yo lo he notado y a veces resentimos que una mujer figure o destaque y le restamos...yo sé...de las mismas mujeres respecto de otras... Compiten una con otra? Es que no se a veces no es una competencia, a veces no es que están en un nivel de competencia, simplemente es una descalificación porque ponen a fulana, quien sabe que esta haciendo? que concesiones le hizo? o ese tipo de cosas, entonces no es porque usted estuviera compitiendo para ese puesto, sino que aún en nivel que no son de competencia hay esa descalificación espontánea. (Hilda).
>
> **Usted la ha sentido en hombres o solo en mujeres?,** no así como le dije que yo he encontrado un nivel de respeto, de reconocimiento de parte de los hombres, yo he encontrado otras personas y las menos de genero femenino...y que entonces el hecho de que una mujer emita un criterio, le pone un menos... (Hilda).

Carmen Alborch (2002) explica que en cierto sentido la competencia sana es importante, pero que no tiene que recurrir al juego sucio; es normal, nacemos con ese deseo de ser la mejor, pero el deseo de ganar puede ser conflictivo para las mujeres porque es incompatible con el mandato social de dejar de lado los propios deseos para orientar las necesidades ajenas.

FACULTAD FILOSOFIA Y LETRAS
UNIVERSIDAD NACIONAL · HEREDIA · COSTA RICA · MCMI XXIII ·
BIBLIOTECA

Arboch indica que para las mujeres los mensajes de la sociedad son desalentadores y contradictorios, por un lado se les enseña a competir entre ellas y por otro se les enseña que no es parte de su naturaleza ser combativas o rebeldes, lo cual representa una trampa porque en realidad la intención es que no se revelen contra el sistema y que se mantengan alejadas para lograr la dominación y el control patriarcal. Se aplica el famoso proverbio "divide y vencerás", es un excelente ejemplo aplicado contra las mujeres. Para Marcela Lagarde, las mujeres comparten una historia similar de discriminación y misoginia aprendida y expresada entre las mismas mujeres. También explica Lagarde que dado que las oportunidades que se pueden obtener dependen de los varones, ocasiona que compiten entre ellas por tener relación, reconocimiento y afecto de los demás. Las mujeres compiten por logros, por belleza desde el modelo de belleza definido por la sociedad, por los varones.

1.3 Mecanismos de exclusión y violencia sexual

a. Hostigamiento sexual

Otro de los obstáculos que deben enfrentar las mujeres es el hostigamiento sexual, el cual es una forma arbitraria de poder y de violencia casi siempre utilizada por algunos varones como una forma abusiva de ejercer poder y control sobre ellas y una manera de excluirlas de ciertos puestos, especialmente en las áreas no tradicionales de trabajo para las mujeres, como es el caso de las jefaturas.

Tal como lo plantea Paula Nocolson (1997), aún cuando las mujeres valientes que se atreven a plantear una denuncia, se enfrentan a situaciones humillantes y muchas veces se ventila públicamente su vida privada. Una de las entrevistadas lo menciona de la siguiente manera: "Uno de los principales obstáculos en mi carrera laboral fue el acoso sexual, porque tuve que trasladarme a otra área y

empezar de nuevo, la situación me creó anticuerpos, además he observado mucha rivalidad en ambos sexos" Sara

En el caso del ICE, aunque existe un reglamento que sanciona el hostigamiento sexual basado en la Ley 7476 Contra el Hostigamiento Sexual en el Empleo y la Docencia y su reforma Ley 8805 reciente en este año de 2010, la máxima sanción establecida es el despido sin responsabilidad patronal contra la persona acusada. Sin embargo, muchas veces los casos no llegan a despido por la valoración de la prueba, porque el Gerente detiene el proceso para proteger al denunciado o cambia la recomendación del órgano encargado de valorar la prueba mediante el procedimiento administrativo para tal fin.

Dos de las mujeres entrevistadas narraron haber afrontado situaciones de hostigamiento sexual. Una de ellas lo vivió antes de llegar a la posición de subdirectora y dice que esa experiencia la marcó porque fue muy doloroso sufrir este tipo de violencia y se afectó su salud, pero también porque la Institución no la apoyó el caso quedó impune y ella tuvo que dejar su área de trabajo y trasladarse para otro puesto, incluso otra zona geográfica.

> ¿El acoso?, ¿puede ser? En mi vida el desafío más grande fue el acoso sexual y laboral, verdad...como lo enfrente fue difícil, era mi jefe directo, ¿eso cuando fue?, como unos 7 o 8 años para atrás. ¿Cómo lo enfrenté? en un principio muy quebrantada y luego con la ayuda de gente profesional, y apoyo, casi al final de la jornada, cuando se había superado un poco creo que saque pecho... Cuando yo ya no soporté más el acoso, que incluso fui a parar a emergencia del Calderón (Hospital), el psiquiatra me dijo que el cerebro se bloquea, yo llegó ante un director y le digo que me saqué de trabajar donde..., pero que no me pregunté por qué Porque yo no quería denunciar los motivos, porque parte de las amenazas que se me hacía era que él era una persona adinerada y de poder y que el día que yo evidenciara ese hecho, la que salía

perdiendo era yo, entonces ante esa monstruosidad de poder uno realmente hubiera deseado salir sin decir realmente cuáles eran los motivos... a mi no me quedaba otra cosa que denunciarlo o volver a trabajar con él... el caso quedó en nada. Sara.

b. Acoso laboral

Otra de las entrevistadas, con amplia experiencia en puestos de Dirección y más de veinte años de trabajar para el ICE, sufrió hostigamiento laboral, de parte de su jefatura, un subgerente: ella lo narró así:

> Pero mi mayor reto en ese momento, que yo digo decisión, fue el saber renunciar a tiempo al puesto por qué quedamos ...K. S....y yo, hubo persecución a ambas mujeres, entonces el gerente pedía que ejecutara cosas con las que yo no estaba de acuerdo, entonces yo dije no, no no lo voy a hacer así me cueste el puesto, entonces a partir de ese momento el gerente me comenzó a by pasear...entonces comenzó a coordinar todo con el jefe de finanzas anterior... a quien yo no había querido sacar de su oficina, por principios digamos éticos, me pareció que no lo voy a molestar, que me parecía que tras de que lo estaba sacando de su puesto, voy a maltratarlo sacándolo de su oficina, yo no tenía problemas de tener una oficina más chiquitita que la del él, el haber dejado esa persona ahí, hizo que toda la organización se me viniera abajo porque efectivamente la gente sigue muy aferrada a la jefatura anterior, no por ellos, es que todo mundo se acostumbra a cierto tipo de liderazgo y entonces la gente hubo una división entonces unos estaban conmigo otros estaban con él. Y había otros que parecía que estaban conmigo pero en realidad estaban con él. Cuando ya se da esa confrontación tan fuerte con el gerente del sector, y con la misma PE.
>
> yo resolví renunciar, bueno prefiero irme, la cosa no camina para ningún lado yo prácticamente he estado

cuidándome la espalda, defendiéndome, abriendo procesos ordinarios son fundamento y me estaba afectando mucho en la parte personal...es más en ese entonces tuve una separación con mi esposo, y entonces yo preferí dejarlo, ... pero al final yo al año, mejor decidí dejarlo. Hilda.

El hostigamiento sexual y laboral, también es un obstáculo en la carrera laboral de las mujeres, generalmente las hace claudicar en su deseo de ascender a puestos de alta jerarquía, lo que limita sus derechos. En estos casos, las leyes y reglamentos no son suficientes para proteger a las mujeres. Además, según mi experiencia en el Programa Igualdad de Género que es quien atiende lo referente al hostigamiento sexual, he observado que la mayoría de las veces las mujeres en puestos de dirección o jefatura no denuncian por miedo a represalias o a que se les catalogue de problemáticas, principalmente porque los varones se protegen entre sí y esto les podría limitar su participación a un ascenso. En algunos casos retiran la denuncia como lo comentó Hilda.

c. Sexualidad en la mira

Por otra parte, según Pierre Bourdieu (1970), las mujeres no escapan a la mirada inquisidora sobre su sexualidad, su vida privada y su forma de vestir, situaciones que no les toca vivir a los varones. Las mujeres constantemente están siendo evaluadas por sus atributos físicos, su forma de vestir, actuar, su vida privada, su estado civil, etc.

Una de las mujeres entrevistadas se refirió a su orientación sexual expresando que las/os demás colegas hacen comentarios ofensivos sobre el tema delante de ella. También hacen comentarios sobre su forma de vestir y su vida privada, lo que posiblemente la llevó a renunciar al puesto en 2011.

Producto de la socialización de género, la percepción que tienen de sí mismas las propias mujeres, la falta de modelos femeninos con los cuales identificarse y las situaciones de violencia como son el hostigamiento sexual y laboral, las llevan a sentir inseguridad y temor. Uno de estos temores es perder su identidad sexual, actuando en una especie de travestismo, cambiando la voz y su forma de vestir o de actuar.

> ...a mí me costó mucho adaptarme al grupo, porque eran...por ejemplo, chiles fuertes...entonces yo no entendía, en efecto chiles muy volados, entonces yo decía bueno aquí, tengo dos alternativas, aquí si les digo que se callen va a ser peor la cosa y si me uno tampoco, me adapté a ellos, incluso, puedo decir que yo trabajo muy bien con ellos, me ayudan mucho, mis compañeros... Girasol.

Las mujeres suelen ser evaluadas sexualmente, son objeto de comentarios o preguntas sobre su vida privada, tienen que aceptar bromas o chistes vulgares, referencias de su cuerpo o vestimenta, algunas veces son tratadas como niñas minimizándolas como mujeres adultas con la intención de desvalorizar su trabajo, situaciones que a los varones no les suceden. Algunas comentan: El mayor obstáculo es: "...Cultura machista, hay que alzar la voz para ser escuchada, enfrentamientos innecesarios, no te dejan hablar...Te tratan de minimizar, una vez me dijeron: - que bonita, siga así de bonita...". Hilary.

d. Actitudes abiertamente sexistas

Según Paula Nicolson (1997), las actitudes abiertamente sexista y la discriminación sexual contra las mujeres que van desde bromas, observaciones sexistas en reuniones, hasta actos violentos como el hostigamiento sexual, son comunes como una forma de sacar a las mujeres de los ámbitos laborales, especialmente los espacios tradicionalmente masculinos, aquellos puestos de mayor jerarquía en las organizaciones. La autora explica que tales actitudes crean

un ambiente hostil e intimidante para las mujeres y, por otra parte, a ellas les resulta difícil manejar la situación porque no quieren crearse enemistades, a ser etiquetadas como "extrañas al grupo", o ser acusadas de falta de humor o hasta ser catalogas como "problemáticas" y no ser tomadas en cuenta.

En una reciente investigación en varias empresas en España realizada por Luis Sarriés Sanz y Nuria del Olmo Vicén (2006), se analizaron tres sectores tradicionalmente masculinos: el automovilístico, el sector financiero, de seguros y administrativo; determinaron que las empresas más conservadoras y tradicionales tienen estructuras generadoras de numerosas barreras para que las mujeres acceden a los puestos directivos, y coinciden con que se debe a las actitudes negativas de los varones en la promoción de la carrera de las mujeres, en actitudes abiertamente sexistas como son recelos, desconfianza, oposición y agresión.

Por otra parte, las mujeres entrevistadas sintieron recelo cuando una mujer fue nombrada en un puesto directivo no creen que sea por la capacidad, o dudan de su capacidad para desempeñar bien el puesto, oposiciones y obstrucciones tales como que no les hablan, no les preguntan, o agresiones directas a la calidad del trabajo, sonrisas despectivas, comentarios por debajo, etc.

> ...yo sí creo que existe una discriminación aunque no sea abierta, para ciertos grupos, en especial a las mujeres eso hace que tengamos que esforzarnos más para ser vistas, los jefes que son hombres se comunican mejor con un jefe hombres, tienen un lenguaje para comunicarse mejor.... Pink.

La vida laboral de las mujeres en general, pero específicamente para las que han alcanzado con mucho esfuerzo puestos de autoridad en culturas y contextos patriarcales como el ICE, es de gran tensión. Las mujeres son testigas de cómo sus pares varones fácilmente alcanzan posiciones de mayor rango, reconocimiento social y económico que ellas, cosa que a muchas de ellas les produce sensaciones de aislamiento y cansancio, tal como lo expresaron en las entrevistas.

Algunas de las entrevistadas comentaron que no protestan porque no sienten apoyo de la organización o no quieren cargar con el estereotipo de ser catalogadas como género – problemáticas, y además la recompensa material es bastante, por lo que suelen guardar silencio, lo que dificulta la búsqueda de apoyo en las políticas de igualdad de género.

1.4 Ejercicio de poder dentro del ICE, las mujeres luchan por oportunidades

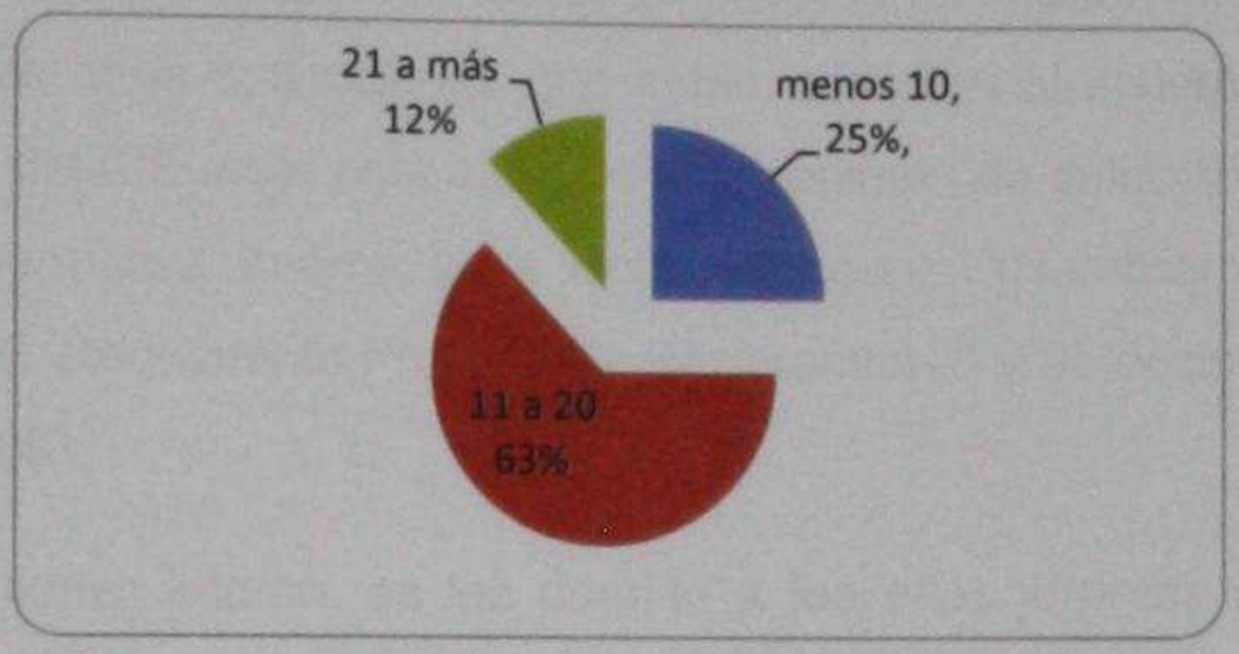
El ejercicio de poder en el ICE ha sido definido por las mujeres directoras como *machista, ingenieril, masculino, no ha evolucionado desde se creó la Institución*. (Participantes al Seminario: ICE Promoviendo el Liderazgo Femenino, 2011).

Con el fin de determinar lo que representa para las mujeres el ejercicio de poder centralizado en los varones, es importante analizar las oportunidades de crecimiento de su carrera. Por ejemplo, en el siguiente gráfico se muestra la trayectoria laboral de las encuestadas por años para lograr un ascenso al puesto de jefatura actual.

Gráfico 6

Costa Rica, mujeres encuestadas según

rango de años de servicio antes de ser nombradas en puestos de dirección



Elaboración propia: Según pregunta No.20.cuestionario, II parte. 2009

Como se muestra, la mayoría de las mujeres jefaturas (63%) trabajó entre 11 a 20 años antes de ser nombradas como directoras o Subdirectoras, incluso las dos entrevistadas que fueron nombradas como gerentas tienen una trayectoria laboral de más de 20 años en el ICE. Y existe un porcentaje menor, alrededor de seis de ellas, que fueron nombradas sub y directoras con menos de 10 años de estar en el ICE.

Lo anterior demuestra lo difícil que resulta para las mujeres en la Institución lograr escalar en su carrera profesional y optar por puestos directivos. En las entrevistas muchas de las mujeres dijeron tener que permanecer muchos años en una categoría de menor rango o en forma interina a la espera de una oportunidad para conseguir ascender, tal es el caso de la sub gerente que laboró más de 20 años antes de ser nombrada en el puesto, lamentablemente en el año 2011 fue destituida del cargo.

Se consideró necesario analizar la normativa de reclutamiento y selección interna del ICE y se encontró que la misma permite que los puestos de dirección y otros altos cargos puedan ser nombrados de manera directa y no mediante un proceso de selección, como sí sucede con los otros puestos de menor rango dentro del ICE, o incluso en otras instituciones que están adscritas al sistema de Servicio Civil; en el caso del ICE, este está fuera de este régimen de selección de personal y posee una normativa interna para dicho proceso. (Nombramiento directo, Capítulo II, art.16, Reglamento Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Interno, ICE- 2006).

Según esa normativa interna, se les permite a los altos jerarcas escoger a los directores y gerentes sectoriales sin mayor procedimiento; mayoritariamente estos jerarcas son varones, por lo que es común que nombren a otros varones en dichos puestos y no a las mujeres.

En algunos otros casos, los directores realizan un proceso de selección para los puestos de sub y dirección de menor rango, esta situación permite una mayor participación femenina e incrementa la posibilidad de que sean nombradas. Una de las mujeres entrevistadas comentó:

> Ha sido difícil llegar a ser jefatura…mi padre trabajó con el ICE, así que yo nací con el ICE…pero mi jefe [se refiere al anterior Director de la UEN], no me permitía crecer, no quería una jefatura mujer ni aunque fuera ingeniera, la posibilidad existía solo que él se fuera…En 1998 – 1999, se hizo el concurso del puesto de coordinador de Comercialización, yo participé pero para conocer el proceso, que me evaluarán y eso, no me esperaba quedar porque había un compañero con la supremacía para el cargo, porque el venía con preferencias personales, pero no pasó las pruebas…yo sí gané las pruebas…me dije: -¿Por qué no voy a participar? -Si soy vendedora innata- cuando pasé todas las pruebas comencé a asustarme…fui muy genuina, en todo el proceso quedamos cuatro mujeres, pero nombradas solo dos, yo y …. Titiazul.

Como se desprende del relato de Titiazul, la única posibilidad que tuvo para ser nombrada directora consistió en la participación en un concurso interno para el puesto y obtuvo buenas calificaciones en todas las pruebas, lo que demuestra que cuando efectivamente se realiza un proceso de selección transparente y participativo las mujeres tienen mayores oportunidades de ascenso; en cambio, cuando es la decisión unilateral de un director, se puede ver empañada por prejuicios y estereotipos contra la capacidad de las mujeres.

Si se observan los datos aportados por las encuestadas referente al sexo de su jefe superior, un 88% tienen como jefe de más alto rango un varón y sólo un 12% (tres de ellas), tienen como jefatura superior a una mujer; sin embargo, estas mujeres con rango de gerentas poseen como jefatura superior a un varón. Es decir, en la gran mayoría de los nombramientos para directoras o directores la decisión recae sobre un varón, quién es el que decide sobre las oportunidades laborales, nombramiento, ascensos, capacitación y también la permanencia en el puesto de las mujeres.

Gráfico 7

Costa Rica, Jefaturas del ICE por sexo

según puesto de dirección

Elaboración propia, información recopilada del cuestionario aplicado en 2009.

Como se observa en el gráfico 7, la mayoría de puestos de dirección y gerencia, los varones gana en cantidad a las mujeres. Por un lado las mujeres están sub representadas posiblemente porque son los varones quienes deciden los ascensos a altos niveles y generalmente nombran a otro varón.

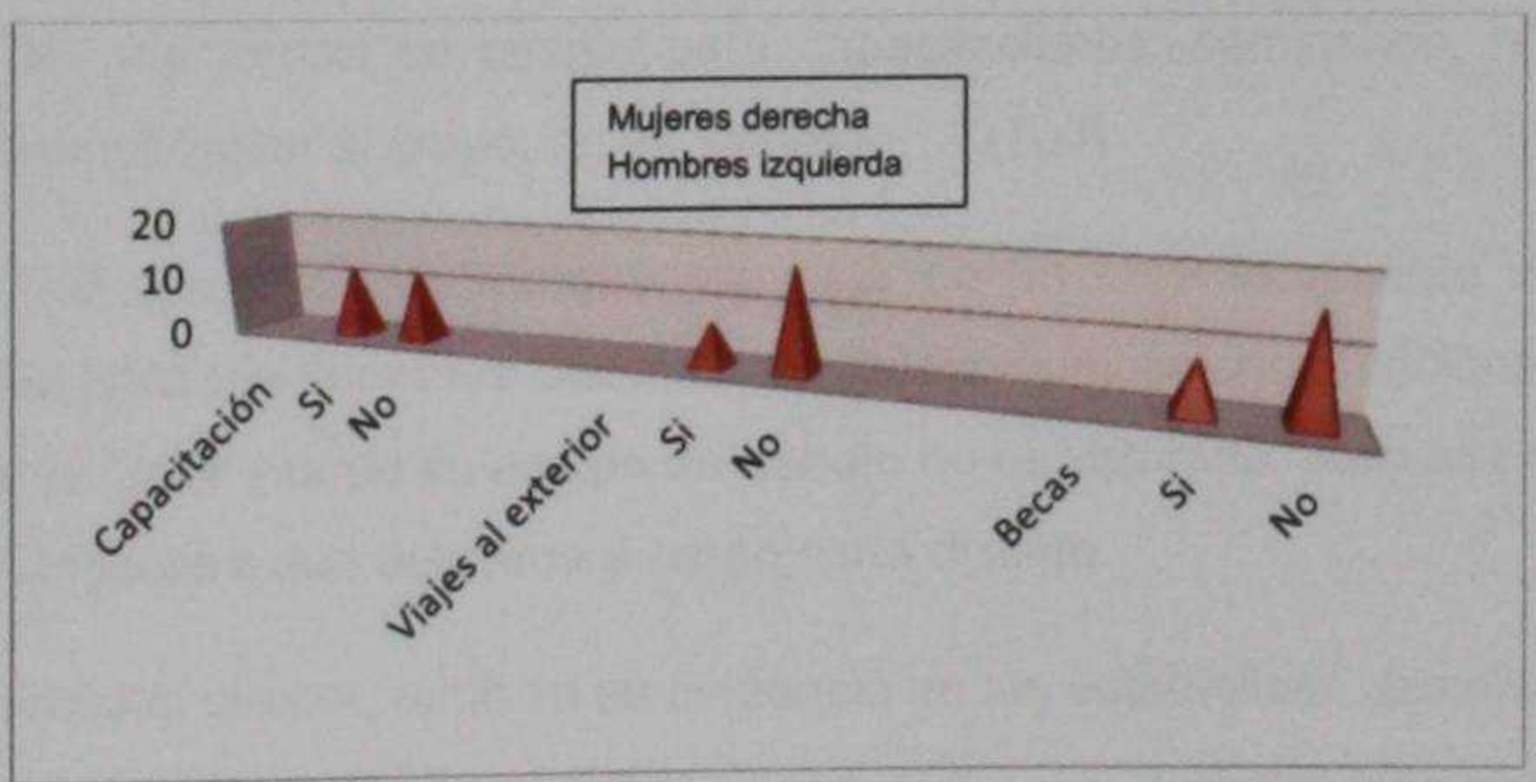
Daysi explicó que las oportunidades de ascenso dentro del ICE no son iguales para los varones que para las mujeres, al respecto señala: "La mujer tiene que demostrar que tiene capacidad y aptitudes para asumir el puesto, en cambio los hombres con que tengan los requisitos formales y sea complaciente a la jefatura que los nombran puede ocupar el puesto". (Daisy).

Algunas entrevistadas identificaron prácticas discriminación y de trato desigual, lo relacionado con la capacitación técnica que podría potenciar el acceso a los directivos y a otros beneficios laborales.

En el siguiente gráfico se muestra la opinión de las encuestadas con respecto a la igualdad de oportunidades entre los géneros en los temas de capacitación y becas.

Gráfico 8

Costa Rica, Mujeres encuestadas del ICE, según su opinión sobre iguales oportunidades de capacitación entre mujeres y hombres. 2009



Elaboración propia, información recopilada del cuestionario aplicado en 2009.

Como se evidencia en este gráfico 8, las mujeres opinan que tienen algún grado de igualdad en la capacitación recibida, sin embargo, en aspectos como viajes al exterior y becas, ellas consideran no tener las mismas oportunidades, cuando se trata de becas al exterior y cursos de especialización técnica no existe una paridad entre los sexos. Llama la atención que ninguna de las entrevistadas hizo alusión a las políticas institucionales que da prioridad a las mujeres para capacitarse en áreas técnicas no tradicionales para las ellas, como son las ingenierías entre otras. Están conscientes que esta disparidad en la capacitación les ha afectado su desarrollo profesional. Una de las mujeres entrevistadas, que es coordinadora de un área técnica y que tiene un grado académico de ingeniera eléctrica, comenta así como percibe este trato desigual:

> …yo no he llevado la capacitación en Banda Ancha en Redes de Telecomunicaciones, no me lo facilita el ICE…la jefatura menosprecia mi trabajo y del grupo, no valora el trabajo y no quiere facilitar la capacitación en el exterior…yo estoy pensando el otro año (2010) pagarme yo misma los cursos de redes… (Tuti).

La misma entrevistada con el seudónimo Tuti, quien es ingeniera, explicó que ella ha tenido que lidiar con directores jefes muy machistas, no la involucran en los proyectos y no han querido capacitarla: "…las jefaturas no toman en cuenta mi parecer porque soy mujer, no me involucran en proyectos donde si involucran hombres. No me toman en cuenta para capacitaciones, seminarios, ni cursos, también menosprecian al grupo, no es valorado…" (Tuti).

Además, Tuti comentó que aunque ella está en un área totalmente técnica y fundamental para mantener los Sistemas de Telecomunicaciones funcionado bien, siente que su labor y la de su equipo de trabajo no es valorada, pero ella cree que si fuera un ingeniero que estuviera a cargo sería distinto.

La discriminación directa, también se evidenció en las estadísticas de capacitación técnica y tecnológica del ICE del 2011:

Gráfico 9

Costa Rica: Personal capacitado en áreas técnicas y tecnológicas

Porcentaje de participación por sexo, 2010

Elaboración propia, información extraída de la base de datos Formación DCH- ICE, 2011

Como puede desprenderse del gráfico anterior, efectivamente son los varones continúan siendo los más beneficiados en la capacitación técnica y son pocas las mujeres a que se les brinda la posibilidad de desarrollar su carrera técnica y, por ende, su carrera profesional, porque los conocimientos técnicos son requisito indispensable en puestos de dirección.

Tal como lo argumentan Celia Amorós y Rosa Cobo (1998), los varones promueven los pactos patriarcales en los puestos de poder para que sea otro varón su sucesor y las mujeres no son reconocidas dentro del sistema hegemónico masculino, ellas son lo "no pensado" y lo "no reconocido", existen pero no son parte del pacto patriarcal de supremacía y superioridad. Además, las autoras explican que el pacto incluye una serie de códigos "de honor", es decir, las decisiones de un varón son apoyadas por otro varón porque por el simple hecho de serlo son depositarios de la confianza; en las entrevistas algunas mujeres le llamaron "ser complacientes" o que ellos crean feudos o padrinazgos.

Otras entrevistadas mencionaron que en los puestos de poder "*se confunde sumisión con lealtad*" y que los puestos se asignan por "*confianza*", externaron que en el ICE hay una gran centralización de poder. *Hilda, Brisa, Hilary, María Valiente, Jazmín, Girasol,* Cielo Azul, Tulipán.

Así mismo, Baula mencionó que las jefaturas actúan: "...con poca independencia y objetividad, se comportan en islas de poder, y responden a su "jefe" de turno más que a los roles que en principio les corresponde..." (Baula).

Las mujeres no entran en ese pacto patriarcal; haciendo referencia al concepto de Simone de Beauvoir en su texto El segundo sexo (1999), las mujeres representan la categoría del "otro", distintas al referente de lo humano que es masculino, esa es la base de la división sexual del trabajo; es decir, aun cuando son nombradas directoras o gerentas, no son "las iguales", pueden entrar al círculo de poder pero no son reconocidas para ocupar el espacio y son objeto de desconfianza.

Al respecto, algunas de las mujeres entrevistadas dijeron sentirse fuera de lugar en el puesto, para los varones es común hacer alianzas que trascienden lo laboral, incluso realizan reuniones informales en las cuales dejan por fuera a las mujeres. Sobre esto expresa Rosa María: "...me consideran rival, ellos quisieran tener un jefe hombre, pero yo fui nombrada porque en ese momento no había otra persona que tuviera mi nivel académico." (Rosa María).

En las entrevistas, las mujeres hicieron mucho énfasis al hecho de que sus colegas varones y directores no les tienen confianza y muchas veces las dejan por fuera en las discusiones sobre asuntos laborales. Así lo comenta Tulipán:

> ...por ejemplo, todos los directores se reúnen primero ellos solitos...no vamos ningún otro coordinador y otra que si vamos que es con el director de la UEN, hacen esa diferencia. Entonces uno lo ve cuando conversa con ellos, en algunas cosas...claro cuando uno ve que uno tiene la razón entonces ya dicen a bueno...dejan a las dos mujeres jefas por fuera?, yo siento que si, incluso cuando vamos a reuniones, nos vacilan: nos dicen la "guerra de los sexos" llegamos en igual de condiciones, pero es verdad lo que te estoy diciendo eso pasa en esta UEN...aquí es muy duro, el machismo ese de que como somos amigos de tragos, entonces ...esta primero los amigos de tragos que lo

> que está mujer está haciendo para el bien de la institución, eso es lo que yo veo... la amistad, el compadrazgo, mira si estamos en la mesa de tragos es otra cosa...eso es lo que pasa en esta UEN. (Tulipán).

Tulipán también comentó que el director de la dependencia donde labora delega el puesto en un jefe que es alcohólico y se ha mostrado violento especialmente con las mujeres, lo que hace que las compañeras le tengan temor porque en reiteradas ocasiones han recibido malos tratos, tanto de palabra como de hechos; por ejemplo, en una ocasión pateó una puerta. De esta situación han informado al Director, quién lo justifica y apela a que se muestren comprensivas con él.

En opinión de las mujeres entrevistadas, las características de dirección mostradas por los colegas o jefaturas superiores dista mucho de un liderazgo moderno, más bien obedece a una forma de administrar muy tradicional donde privan características asociadas con la forma de ejercer poder de los varones y se valora la forma de ejercer dominio sobre las personas; mencionaron que ser jefe en el ICE es sinónimo de ser hombre, que se utiliza control excesivo y autoridad total, poco acercamiento al personal y más enfocados a sus propios intereses y hacia otros varones, con los cuales hacen alianzas y depositan su confianza, descalifican a las mujeres y en contraposición se muestran sumisos y obedientes a sus superiores jerárquicos cuando este es otro varón.

Igualmente, por el proceso de socialización se espera que el comportamiento de las mujeres responda a las características esperadas para su sexo, como son ser conciliadora, orientada a las relaciones, sumisa, etc., sin embargo, en el ámbito laboral, como jefas, se les exige un comportamiento típico masculino, mensaje que resulta contradictorio y podría representar un obstáculo en su carrera profesional.

De igual forma, las mujeres comentaron otros obstáculos que han tenido que enfrentar al permanecer en su puesto, algunas opinaron lo siguiente:

> Ser mujer, no hay credibilidad no te oyen por ser mujer. Aquí hay mucho machismo una vez me dijo un jefe: -usted que va a saber de esto si usted es mujer-. No contar con las mismas oportunidades para equivocarse, cuesta lograr un reconocimiento de la carrera al no ser esta de las ramas de la ingeniería, hay que rendir en resultados, metas muchísimas veces más que un hombre y demostrar que eres muy buena en tu carrera para "merecer" el respeto y te participen en la toma de decisiones Cultura machista no te dejan hablar, tratan de minimizarte por ser mujer. (Juńe, HClinton, Cieloazul, Hilary).

Una de las mujeres ha trabajando en los dos negocios del ICE, comparó la cultura del Sector de Telecomunicaciones y Eléctrico y en su opinión existe más evidencia machista en el Sector Eléctrico. Ella es ingeniera, pero su profesión no le asegura un trato igual cuando se relaciona con colegas masculinos; así lo expresó:

> ...Eso es una realidad, esos puestos son solamente para hombres, pareciera, he visto más machismo que en Tele...yo estaba en un curso y éramos como 4 y todo el resto del grupo eran hombres, yo te puedo hablar de cosas técnicas yo como ingeniera, entonces las actividades no es nada que uno no pueda hacer...pero igual te tratan diferente, es difícil, es duro... (Tulipan).

Otra de las entrevistadas es clara al admitir que los obstáculos que ha encontrado en su desarrollo dentro del ICE están relacionados con una cultura orientada sólo a favorecer a los varones donde únicamente ellos son tomados en cuenta para ascender, además de la poca valoración que estos colegas les dan a las compañeras mujeres, ella lo expresa de la siguiente manera: ...Descalificación por parte de los círculos de varones. Los jefes varones se rodean de otros varones, les gusta tener compañeras de trabajo pero no como colegas, sino como secretarias u profesionales...". (María Valiente).

Se puede señalar que el cambio cultural ha sido lento y que todavía se observa una serie de características que constituyen una cultura empresarial con estereotipos y prejuicios sobre el trabajo de las mujeres, que representan un impedimento para lograr la igualdad de oportunidades entre las mujeres y los hombres en puestos de dirección.

Para las mujeres puede resultar muy difícil enfrentarse a este modelo autocrático y autoritario que dificulta expresar otras formas más democráticas del ejercicio del poder; algunas dijeron no sentirse "jefes" del personal, sino más bien una compañera más, otras mostraron su preocupación por el personal a su cargo y muchas opinaron que les gustaba poder contribuir al desarrollo del personal, lo que demuestra que podría ser un obstáculo en su carrera laboral porque es un sistema impuesto donde prevalece la que mejor se adapta y no les permite ejercer un liderazgo diferente más de su preferencia, sin embargo, esto podría ocasionarles contradicciones internas sobre ser aceptada o no en el grupo directivo.

Las mujeres en puestos de poder en el ICE, afirmaron que no necesariamente copian el modelo masculino, sino que alternan un modelo propio más democrático y participativo. Una de ellas denominó al modelo de liderazgo del ICE como "elitista", el cual no quiere repetir, al respecto mencionó:

> Por mi yo considero que tengo un liderazgo propio y veámoslo de esta manera, yo siento, no creo que esto solo toca a los hombres, pero el poder transforma a la persona, la modifica la cambia y entonces la persona resuelve que ya no puede ser ni natural ni humilde que siempre tiene que tener la razón, y yo pienso que no…yo pienso que el hecho de tener una jefatura no me puede limitar a mí de hacer cualquier cosa, con …[Director anterior]… pude vivirlo, era muy elitista, en el sentido que usted ejerce pero usted puede hacer desde la cosa más sencilla hasta la más delicada y esto no le quita el liderazgo… Hilda.

Tal como lo expresa la autora Mabel Burin (2003), el ejercicio del poder suele ocasionarles a las mujeres contradicciones internas, ella lo denomina "el deseo hostil" y sostiene que en la construcción de la subjetividad femenina el deseo de poder entra en contradicción con otros deseos, por ejemplo el deseo de ser amada.

Este deseo hostil mencionado por Burin (2003) está relacionado con lo que cada mujer aprendió en la socialización patriarcal, cuando fue devaluada por nacer niña, pero además la contradicción del ideal del yo de *"niña buena"* que le inculcaron. Congruente con esto, las entrevistadas comentaron que a las mujeres en los puestos directivos se les facilitan las buenas relaciones interpersonales y que han hecho amigos a lo largo de su trayectoria laboral.

Algunas de las mujeres entrevistadas muestran rasgos maternales tales como la inclinación y preocupación de sus subalternas/os, incluso una de ellas comentó que está al tanto de la salud del personal a su cargo y se preocupa más por ellos/as que por su propia salud. Una de las entrevistadas opinó que las mujeres están más preocupadas por sus subalternas/os, que es normal que las mujeres tengan características *"maternales"* que las acompaña en su puesto. Otras manifestaron preocupación por no querer parecer "masculinas" mostrando rasgos típicos asociados con la conducta aprendida de los varones, como por ejemplo alzar la voz, menor preocupación por los sentimientos de otros o mantener distancia con los subalternos.

Según Linda Austin (2001), existen diferencias en la forma como cada sexo conceptúa el poder: los hombres lo reafirmar para tener más poder sobre otros/as personas, las mujeres lo ejercen para dar a otros; lo que refleja esta afirmación es que existen pautas de motivación diferentes según el sexo con respecto a alcanzar posiciones de poder, en este sentido, se puede afirmar que a los varones se les permite y promueve el mostrar características como la agresividad y seguridad en sí mismos, mientras que para las mujeres es más fácil mostrarse

empáticas y orientadas a cuidar más a los demás. Ello se constata cuando se les pregunta a las encuestadas, que aspectos no les gusta del puesto, la gran mayoría contestaron que no les agrada enfrentarse a situaciones conflictivas y evitaban las confrontaciones. Sin embargo, la mayoría estuvo de acuerdo en que existe una tendencia marcada a asumir algunas de estas características masculinas, tales como el control, pero incorporando las características femeninas: la preocupación del cuido o el desarrollo de otros, es decir, efectivamente algunas adoptan una postura maternal con sus subalternos, especialmente con los varones.

Ellas mencionaron que confunde el papel de madres y jefas porque están más pendientes de los estados de ánimo y las necesidades de las/os subalternos/as. Una de las entrevistadas señala de la siguiente manera este tema:

> ...tengo un grupo de apoyo tanto laboral como emocional, ellos son mi familia, mis hijos y mi todo...verdad...y es muy importante, porque?...yo se lo pongo así, no se cuantos jefes se pueden sentir orgullosos de su gente, yo me siento orgullosa de ellos,.... Sara.

Es posible que en este contexto laboral descrito, el mostrar un comportamiento maternal u orientado a los afectos y a buscar la aceptación podría ser un acto reflejo de su aprendizaje de identidad femenina y también una estrategia inconsciente de sobrevivencia para enfrentar los obstáculos y el temor de que se les catalogue con un comportamiento masculino.

Pierre Bourdieu, en una entrevista realizada por la revista francesa Telerama en 1998, en la cual reflexiona sobre la mujer ejecutiva, y la secretaria, expone que son múltiples los detalles en los cuales se basan los postulados de ostentar poder y autoridad tales como que es un "oficio" masculino y que las mujeres en estos puestos de poder "no calzan", se deben ajustar al comportamiento masculino definido, lo que se espera desde el simbolismo social masculino: hablar fuerte, la

postura del cuerpo erguida, levantar la cabeza, mostrar seguridad, desenfado para hablar, aspectos que parecen detalles pero que llenan un cúmulo de aspectos cuyo resultado puede causar angustia, tensión, sufrimiento y depresión en las mujeres.

Continúa Bourdieu explicando que no es lo mismo ser femenina para una secretaria que para una ejecutiva. La ejecutiva debe ser "menos femenina", pero no demasiado o serlo de manera distinta, es decir, ellas deben afirmar su autoridad conservando los cánones de femineidad en su ropa e imagen personal, impuesto también para el resto de las mujeres. Por esto, dice el escritor, muchas mujeres se ven obligadas a asumir algunas obligaciones de vestimenta que a los hombres también se les obliga; por ejemplo cortes rígidos de ropa, de arreglo del cabello, con colores sobrios, pero con un acento leve femenino, faldas, maquillaje y accesorios discretos, etc. Bourdieu, lo expresa de la siguiente manera:

> ...Es difícil comportarse correctamente cuando se lleva una falda. Si usted es hombre, imagínese en una falda, más bien corta, y trate de ponerse en cuclillas, de levantar un objeto del piso, sin moverse de la silla y sin abrir las piernas...La falda es un corsé invisible que impone en los modales una atención y una retención, una manera de sentarse, de caminar. Tiene finalmente la misma función que la sotana. Llevar una sotana es algo que realmente transforma la vida...se te recuerda constantemente tu estatus con ese trozo de tela que interfiere entre tus piernas...la falta es una suerte de recordatorio... sirven para recordar el sistema de oposición...en que su funda el orden social... (Pierre Bourdieu: 1998,02).

Aunque de una u otra manera todas las personas estamos sometidas al escrutinio público, en especial si se ejerce un puesto de poder, en el caso de las mujeres esa mirada tiene una mayor intensidad y define la forma de comportamiento esperado. En esta sociedad patriarcal, especialmente la mirada masculina es sumamente importante para las mujeres porque las define, les da o les quita "valor",

específicamente en el ámbito laboral, quien decide brindar oportunidades o quitarles es un varón, ya sea el dueño de la empresa, el presidente, gerente, etc.

1.5 Proceso de empoderamiento de las mujeres en el ICE

El empoderamiento supone que las mujeres sean capaces de organizarse para aumentar su propia autonomía, para hacer valer su derecho independiente en la toma de decisiones y a controlar los recursos que les ayudarán a cuestionar y a eliminar su propia subordinación.

Tal como lo apunta Nelly Stromquist (León, 1997), es necesario el empoderamiento para romper las barreras dicotómicas que impiden a las mujeres su desarrollo, se refiere la autora a la dicotomía personal/colectivo, doméstico/público, material/ideológico; sólo superando estas barreras las mujeres pueden crear otra visiones de mundo. En el caso de las mujeres en puestos de dirección del ICE, fue necesario analizar tanto el acceso de la toma de decisiones en su puesto así como la toma de conciencia de su condición de subordinación y relaciones de poder entre los sexos, al que ellas se enfrentan diariamente.

Es decir, que el empoderamiento tiene un alto componente subjetivo, por lo que pasa por determinar cómo las mujeres jefaturas del ICE se perciben a sí mismas como sujetas de derecho para ocupar espacio de poder y lograr la autonomía individual y política, tan necesaria para su desarrollo de carrera y su vida en general.

En lo que respecta a la autonomía institucional para la toma de decisiones, la gran mayoría de las entrevistadas coincidieron que es reducida, que el ejercicio del poder de las mujeres jefas del ICE y su llamado círculo de influencia (2), está sujeto a las estructuras de poder y, junto a la toma de decisiones, están sumamente centralizada en la alta administración.

Del mismo modo, las mujeres opinaron que su nivel de autoridad es excesivamente limitado a sus puestos de trabajo, incluso algunas dijeron que se

toman decisiones "con miedo" a que no sean avaladas por las altas esferas del poder institucional.

Algunas sostienen que a los varones que ocupan los puestos de jefaturas superiores les cuesta delegar en sus jefaturas de apoyo, es decir, directoras/es y subdirectoras/es. Al respecto algunas mujeres entrevistadas opinaron:

"Solo se toman en Alto Nivel "Hasta donde llega el carnet" (Madre Teresa)

"Todo hay que negociarlo es difícil" (Titiazul)

"Reducido porque esta centralizado" (Baula)

"Para todo hay que pedir permiso y tomar parecer" (Tuti)

"No se toman decisiones para no afectar feudos" (Tulipan)

"Complicado por el machismo" (HClinton).

Llama la atención que las mujeres jefaturas de áreas técnicas opinaron que se sienten amplia autonomía en la toma de decisiones, especialmente en lo que respecta a su puesto; lo que se podría explicar tomando en cuenta que las tres poseen una especialidad técnica muy valorada en el ICE y una amplia trayectoria en puestos de alta tecnología; lo que posiblemente ha logrado el respeto y reconocimiento a sus capacidades y más bien podrían ser las mentoras de otras mujeres ingenieras que incursionen en estos campos técnicos. Sin embargo, en términos generales las mujeres consideran que incluso cuando mantienen un alto nivel de dedicación, alto desempeño en su trabajo y educación académica para desempeñar el puesto, reciben constantemente una serie de mensajes cuestionando su capacidad y talento.

Pese a lo anotado anteriormente, solo una mencionó sentir discriminación por ser mujer, lo que hace suponer que la gran mayoría no necesariamente están consciente de las distintas formas de exclusión y solapada discriminación, y que este hecho está relacionado con el ser mujeres.

FACULTAD FILOSOFIA Y LETRAS
UNIVERSIDAD NACIONAL · HEREDIA · COSTA RICA · MCMLXXIII ·
BIBLIOTECA

A lo interno de la Institución se han realizado algunos esfuerzos para lograr que las mujeres tomen conciencia de su subordinación y luchen por mejorar sus condiciones laborales. En la década de 1990 surgieron algunas iniciativas en respuesta a la necesidad de promover la igualdad de género, por ejemplo la conformación del grupo: en 1989 se creó la Asociación de Secretarias (ASI) del ICE cuyas integrantes eran 100% mujeres que buscaron mejorar sus condiciones laborales.

Otro esfuerzo fue el Programa Mujer, Trabajo y Desarrollo en 1992, dedicado a difundir información sobre los derechos laborales de las mujeres, y en 1996, con la designación de la primera mujer Gerenta General del ICE se creó el primer Programa Gerencial de Género que luego se traslada a Recursos Humanos donde se ubica hasta este año 2011, y la creación de la Política Institucional de Igualdad de Género aprobada en el 2003.

Sin embargo, las mujeres entrevistadas, no mostraron conocimiento de las normativas, leyes, políticas, que pudieran ser aplicables para defender sus derechos laborales a la igualdad de género, situación que limita el nivel de empoderamiento que pudieran poseer para reaccionar ante una discriminación por sexo. Muchas de las entrevistadas comentaron lo difícil que fue llegar a ese puesto, pero ninguna mencionó que creía tener derecho de estar ahí en igualdad de condiciones que sus colegas varones. Por otra parte, también es difícil que las mujeres entrevistadas reconozcan la represión y discriminación indirecta que sufren, esto se manifiesta en sus opiniones cuando dijeron que el ser mujer no ha sido un obstáculo en su desarrollo profesional, expongo lo que opinó Madre Teresa:...No, no creo en las cuotas, creo firmemente además, a mi eso del 40% tienen que ser mujeres y obligan a un jefe, no, yo pienso que las mujeres tienen que competir igual que el hombre, en ninguno de mis puestos nunca he encontrado un jefe que me discrimine por ser mujer, inclusive siento que lo que han visto en mi o en otras mujeres es sus características... Madre Teresa.

Es muy llamativo que algunas de ellas se contradicen en sus discursos. Primero opinaron no contar con las mismas oportunidades laborales que sus colegas varones, pero no se sienten discriminadas; podría pensarse que está contradicción está relacionada con el hecho que ellas han incorporado como natural que a las mujeres se les *"pruebe"* su capacidad y el doble parámetro que se les exige para lograr ascender en los puestos de alta jerarquía. Incluso, algunas opinaron abiertamente que les parece bien que las hayan probado antes de brindarles la oportunidad; sin embargo, no se cuestionan o no son capaces de advertir que a los varones no los prueban antes para brindarles las oportunidades en tales puestos.

Por otro lado, algunas comentaron que se creó una expectativa de cambio para su condición de género cuando por primera vez en la historia del ICE se nombró a una mujer Gerente General 1996. Hubo expectativas de que ella podría mejorar la condiciones laborales de las mujeres por ser la primera mujer en lograr un nombramiento de las más altas estructuras de poder del ICE. Sin embargo, ellas concuerdan que la gerenta se quedó en el discurso, porque su gestión hizo todo lo contrario y que más bien fue una mala experiencia. Al respecto, una de las mujeres entrevistadas lo comenta de la siguiente manera:

> ...vea cuando estuvo... [Gerente], por el desempeño que tuvo, no fue lo que debía haber sido, y siempre se alió con personas que ella andaba... con el cuento de género y con el cuento...pero yo decía – pero esta ... no lo esta haciendo en realidad- lo dice, pero no lo hace. Y tenía grupos, yo fui llamada, dos veces de apoyo gerencial que dis que tenía y le planteaba a uno las ideas y vos crees que pasaba algo....? No pasaba absolutamente nada...Titi Azul.

En 2000 se le realizó una entrevista[2] a dicha mujer gerenta, en la cual ella parece hacer una lectura institucional bastante acertada en el tema de cultura organizacional, sobre este particular ella opinó:

> ...así como anécdota yo soy la primera mujer costarricense que tiene un doctorado en economía...hombres si hay con doctorado pero mujeres no...yo era la primera Gerenta General que no era ingeniera, cosa que es un show aquí...el hecho de ser mujer...era un rechazo completo, porque ¿cómo alguien de afuera, una mujer y encima no era ingeniera iba a ser la jefa de ellos?... ¿qué iba a opinar?... Gerenta General.

Es posible que el hecho precisamente de que la Gerenta no tuviera una clara concientización de género, así como que su nombramiento obedeció a un compromiso político, se considere que estaba supeditada a cumplir con las directrices partidistas y de gobierno en ese momento. Igualmente, pese a sus esfuerzos, ella no logró crear una alianza política con otras mujeres, lo que le hubiera permitido lograr el empoderamiento colectivo y modificar las relaciones de poder existentes en la Institución. Situación similar han denunciado los movimientos feministas que han hecho fuertes criticas a este "*triunfo social*", como lo llama Lidia Falcón (2000), de mujeres que son nombradas en puestos políticos por el simple hecho de ser mujeres, pero sin clara conciencia social ni de género, y como se ha visto en algunos países las mujeres nombradas poseen una ideología de ultraderecha, conservadora y reaccionaria contra los movimientos sociales progresistas, contra los movimientos feministas y por ende contra los derechos humanos de las mujeres.

---

2 Entrevista realizada por Mario Rojas, del Museo Histórico y Tecnológico del ICE. 2000.

Tal como apunta Michael A. Genovese (1997), en su estudio sobre mujeres que han alcanzado poder político como jefas o presidentas de Estado, la mayoría lo ha conseguido "heredado" de sus esposos, padres u otro familiar y eso hace que estas mujeres tengan poca autonomía y que cuenten con poca experiencia política independiente. En contraste a esta posición se observan las propuestas y avances en el gobierno de Michelle Bachelet, expresidenta de Chile, quién fue electa popularmente sin que heredará de una figura masculina familiar el poder. De igual modo, es notable la misma situación con Cristina Fernández, presidenta de Argentina 2007, se postula nuevamente y es relegida con un 54,11% de los votos. En dicha elección logró el mayor porcentaje alcanzado en una elección presidencial desde 1983. El punto es que es posible que el poseer sensibilización social y de género, fuera la causa de que lograran avances en beneficio de las mujeres.

En una reciente entrevista en televisión (2010), la académica costarricense Montserrat Sagot, refiriéndose a las mujeres que alcanzan altos cargos políticos, expresó que detrás de sus carreras políticas se halla un varón o varios apoyándola, y que el hecho de que sean escogidas casi siempre se debe a que las mujeres son mucho más fieles, disciplinadas y moderadas.

En Costa Rica, a propósito de su designación como candidata y ser la primera presidenta del país (2010-2014), Laura Chinchilla, durante el lanzamiento de su candidatura un grupo de feministas publicó un comunicado (2009) sobre las razones por las que no apoyaban su candidatura a la Presidencia de la República sólo por el hecho de ser mujer, lo expresaron así:

> En sus declaraciones públicas, y a lo largo de su carrera política, nunca ha asumido un compromiso claro y consecuente con la lucha por la igualdad entre mujeres y hombres, por la eliminación de todas las formas de discriminación contra las mujeres, ni a favor de la eliminación de las condiciones que generan y reproducen la opresión de género y que atentan contra el logro de la

> completa emancipación de las mujeres. (Pronunciamiento: Laura no me representa, 2009).

Por otra parte, se observó que algunas de las mujeres están sumamente agradecidas con el varón que las nombró en el puesto. Como lo menciona Lidia Falcón, *"el esclavo que ama a su amo"* (1992), refiriéndose a la paradoja que enfrentan algunas mujeres cuando alcanzan posiciones de poder porque gozan de la simpatía o el cariño de un varón poderoso.

Una de las jefaturas entrevistadas en el ICE, que tuvo un puesto de alto nivel en la jerarquía, mantuvo una relación de profundo agradecimiento con el superior que la nombró al punto que en 2010, con un cambio político, el jefe se retiró de la Institución y el nuevo jerarca la destituyó del puesto. Ella no dejó un legado que supusiera un avance en la condición laboral de las compañeras del ICE. Tal como le ha pasado a algunas mujeres que han sido directoras y las han relevado del cargo de forma tan fácil como alguna vez las pusieron, con solo la decisión del jefe varón de turno, sin que medie un análisis de su desempeño. Esta situación no es exclusiva de las mujeres jefaturas en el ICE, también le sucede lo mismo a algunos varones que son movidos del puesto sin ningún criterio o justificación de peso, por una decisión de tipo política, pero es más común que les suceda a las mujeres.

2. Estrategias de las mujeres en el ejercicio del poder

2.1 Redes de apoyo

Existe un componente de género en lo referente a la necesidad de apoyos para ejercer el puesto de jefatura entre las mujeres y los varones; las mujeres directoras se refirieron a la necesidad de apoyo en las labores del hogar y del cuido, pero también comentaron que requieren más que habilidades profesionales para lograr desarrollar su carrera, hablaron también de una figura masculina apoyando la promoción de su carrera profesional.

Es claro que para las mujeres que son madres y esposas, el apoyo que requieren en primera instancia es resolver las actividades domésticas y del cuidado de los niños/as o personas enfermas o con discapacidad, en el caso que exista tal situación. Las mujeres entrevistadas mencionaron que es fundamental para ellas contar con apoyos familiares o contratar a una persona para que se encargue de las labores domésticas, que esto podría ser una de las grandes desventajas que enfrentan a diferencia de sus colegas varones, quienes en su mayoría tienen resuelto lo doméstico porque lo asumen sus esposas o parejas.

Ellas consideran que dicho apoyo es fundamental para lograr ascender y permanecerse en los puestos de jefatura, porque generalmente estos puestos demandan de una jornada adicional a la laboral. Sobre este tema, la entrevistada con el seudónimo de Tuti opinó de la siguiente manera: "Es fundamental, yo he recibido apoyo de mamá y mi tía paterna. Apoyo total, en el cuido de mi hija, sino no podría tener este puesto...además las cosas de la casa y a reparar cosas." (Tuti). Otra de las mujeres entrevistadas lo comentó así: "Siempre he recibido el apoyo de mi familia con el cuido de los hijos, cuando me he ido de viajes y también creo que se da ese reconocimiento al crecimiento personal que he tenido". (Enya).

Las mujeres entrevistadas que tienen hijas/os han recibido apoyo de su familia, especialmente de la madre y el padre, con las labores de cuido y domésticas, también comentaron solución de reparaciones o compras de tipo familiar. En algunos casos también han recibido apoyo económico, tal es el caso de esta jefa entrevistada que tuvo que enfrentar un embarazo adolescente:

> El tener a mi hijo tan joven, tuve que asumir una gran responsabilidad, aunque por dicha tuve todo el apoyo de mis padres...mi hijo ve a mi padre como su padre...uno tiene muchas barreras, pero he salido adelante con diferentes apoyos... (Hilary).

Llama la atención que al referirse a las personas que las apoyan en las labores domésticas, sólo en dos ocasiones mencionaron a su compañero o esposo como la persona de la familia que las apoya. En el caso de una de las dos mujeres, manifestó que el apoyo que recibe de su esposo es la *aceptación* de parte del compañero de una jornada laboral mayor que la normal, pero no se refiere a que sea él quien asuma las actividades domésticas, aunque no tienen todavía hijas/os, ella lo manifiesta así:

> Mi esposo también es un nivel 1 en el ICE…el apoyo que me ha dado es que cuando voy de gira lo entiende y lo acepta, no tenemos hijos- el entiende que estoy de gira que estoy con el reto, si me ve trabajando a veces no le hace tanta gracia, pero el sabe que estoy con este reto…yo espero que la cosa cambie, siempre es más reto, si he recibido el apoyo de él, eso ha impactado de manera positiva, sino me hubiera podido quedar aquí. (Tulipán).

Como puede desprenderse de este comentario, Tulipán se muestra agradecida con su esposo porque *"no la molesta"* por el tiempo que ella requiere para laborar fuera de la casa; en la entrevista ella mencionó dedicarle aproximadamente dos horas diarias a las labores del hogar como limpiar la casa, lavar ropa y cocinar. Solamente se refiere al apoyo del esposo en términos de *"la comprensión"* de él por las demandas de su puesto, no a la corresponsabilidad en las actividades del hogar.

Por otra parte, aun cuando la mayoría de las mujeres mencionaron no sentir a otras mujeres como sus aliadas, se hizo patente también dos ejemplos de modelos diferentes; aunque la mayoría de las mujeres expresaron envidia y falta de apoyo de otras mujeres, cinco de ellas comentaron que cuentan con compañeras y colegas solidarias que les brindan apoyo y confianza. Una de estas jefas entrevistadas lo comentó así:

> ...Yo siento que cuando las mujeres logramos aliarnos entre nosotras somos muy buenas, es el caso mío con K.S...la coordinadora de Finanzas, ella es una persona muy emprendedora, y cuando uno consigue personas así aliadas entre las mujeres, uno se siente muy bien... (Tulipan).

Otra de las entrevistadas opinó que con algunas mujeres sí ha logrado alianzas y que aunque también ha tenido malas experiencias con compañeras poco solidarias, expresó haber encontrado mujeres solidarias en su trabajo, apoyos y mujeres aliadas; al respecto lo reseña de la siguiente manera:

> ...Si creo, aliadas me decís de afectividad, por naturaleza humana, biológica, por sus instintos maternal, tiende a formar más fácilmente que un hombre alianzas...y grupos de trabajo cercano, crear afectividad entre los compañeros, y convertirlos en un grupo, en sus aliados,... si, he tenido muchas compañeras que si siento que son aliadas, pero también he encontrado algunos de los puñales por la espalda en mujeres...sin embargo, eso es la excepción, la mujer sea menos amiga, menos leal, menos identificada, somos más, nos protegemos... (Madre Teresa).

La entrevistada con el seudónimo de Totti mencionó apoyarse en una directora a cargo: "Yo tengo un incondicional apoyo de R (se refiere a una directora a su cargo), es trabajadora, ejecutora como ella sola, tenemos la cercanía de trabajo, pero hay otras mujeres que actúan de una forma desleal". (Totti). Tal como lo apunta Carmen Alborch (2002), las mujeres compartimos una historia de maltratos, exclusiones y violencia sobre nuestro sexo, por lo que tienen dificultades para reconocer a la otra sin que medie un sentimiento de envidia y competencia.

2.2 Permisos simbólicos

Tal como lo define María Flores Estrada (2007), quien descubrió que muchas mujeres que optaron por carreras mejor cotizadas y "carreras de hombres", recibieron permisos simbólicos y fueron estimuladas desde niñas con juegos y juguetes típicamente masculinos.

Las mujeres del ICE, mencionaron otros tipos de apoyo para las mujeres, por ejemplo la promoción y empuje de sus carreras profesionales; cabe señalar que la figura paterna cobra gran relevancia en este tema.

Tutti mencionó que fue su padre quien la impulsó a estudiar ingeniería, en cambio la madre en algunas ocasiones le reprocha transgredir las normas sociales tradicionales del papel de las mujeres en lo doméstico, ella lo comentó así:

> ...mi padre me ha apoyado en todas mis decisiones. En el ámbito profesional en la carrera profesional, no había tenido relación con hombres, porque estaba en el Colegio de Señoritas, cuando paso a la Ingeniería recibía mucho desagrado para las mujeres, fue muy duro, porque creían que yo no era capaz. (Tuti).

Otra de las mujeres entrevistadas comentó que su padre siempre le decía: "El límite son las estrellas" (Paloma). Por otra parte, la entrevistada con el seudónimo de Jazmín comenta lo siguiente:

> Mi padre era un hombre muy trabajador, pero alcohólico y violento. Descubrí que si yo estudiaba y sacaba buenas notas no me pegaba. También me hice deportista (fue jugadora de baloncesto de primera división) ese fue mi desahogo. Mi padre consideraba que estudiar era importante...de la casa solo yo soy profesional. (Jazmín).

Otro ejemplo sobre este tema se presenta en el siguiente extracto de la entrevista:

Apoyo de mi mamá...no me apoya, ella me dice que para que estudio tanto, ahora estoy estudiando psicología empresarial... Mi papá sí, cuando le dije que iba a llevar esta maestría me dijo, -si claro si vos estudiaste RH, esa carrera te sirve, es currículo-, con él si comparto mas de trabajo. Mi padre comparte conmigo los éxitos, mi padre si me asesora... Sara.

En los comentarios anteriores se evidencia que la mayoría coinciden en la figura paterna como un potenciador de su desarrollo, mientras la figura materna parece querer mantenerlas en el rol tradicional de madre esposas. Es claro que en algunos casos ellas se alejan de ese ideal femenino y detrás de esa expresión existe una figura masculina apoyándolas e impulsándolas a lograr sus ambiciones, y enseñándolas a superarse cada vez más.

Existen otros apoyos a que hicieron referencia las mujeres: a una figura masculina; en algunos casos se ha visto que la cercanía con un amigo o familiar varón con poder potencia la carrera de algunas mujeres y que esa es la razón que las lleva a ocupar el puesto. Sobre este aspecto, una de las jefaturas entrevistadas en el ICE comenta: "El es mi mentor don... (el jefe), yo lo admiro por su forma de ejecutar, su visión, he aprendido mucho de él, y le debo lealtad porque él confió en mi capacidad y experiencia, todo lo consulto con él...". Totti

Al respecto, es importante diferenciar cuando el apoyo de los varones obedece al reconocimiento y capacidad de ellas y no a algunas creencias estereotipadas de que las mujeres son más sumisas y manipulables y por ello las nombran, o al interés político mencionado antes; en este caso nos referimos a varones que realmente aprecian y reconocen la capacidad de las mujeres. Al respecto otra entrevistada comentó: "...pero de... [actual director]... no soy de su grupo de confianza, por eso no creí, yo creo que mi trayectoria lo obligó a él a escoger...no tengo ni ...patas políticas, ni amistades, entonces...en todos mis puestos he llegado por méritos...".

Al consultarles a las mujeres sobre el apoyo en la toma de decisiones, especialmente en las decisiones cruciales en el trabajo, su mayoría comentaron que no toman las decisiones solas, sino que prefiere consultar con su equipo de trabajo, colegas o personas de más experiencia en el tema analizado. Solamente tres de ellas dijeron que generalmente toman las decisiones solas basándose más en su experiencia y algunas consultan a su esposo o un familiar como el padre.

2.3 Modelos a seguir las mentoras

Tal como apunta Mabel Burin (1987) en su estudio sobre la salud mental de las mujeres, los modelos femeninos son sumamente importantes para el desarrollo profesional de las mujeres. Se basa en un estudio realizado por E. Douvan (1976), quién analiza cómo las jóvenes adquirían identidad profesional al seguir el modelo de mujeres profesionales destacadas que las estimulaba en sus carreras, les aliviaba el sentimiento de culpa respecto de la atención del hogar y de las y los hijos ofreciendo modelos alternativos con validez social, es decir, se trata de contar con una alternativa sobre el tema de la rivalidad entre las mujeres con una propuesta aplicada que resultó en Estados Unidos.

Sobre este particular, las directoras del ICE expresaron que les es difícil encontrar modelos de liderazgo o mentoras femeninas; es posible que esta situación también evidencie la competencia y la envidia entre las mujeres, que no les permita reconocer a las pioneras en los puestos de doma de decisiones. Por ejemplo, cuando se les consulta sobre la figura masculina que más admiran, mayoritariamente mencionaron a colegas u otros varones de la misma institución con puestos superiores como subgerentes o presidentes ejecutivos, o bien algunas propusieron a sus padres como la persona del sexo opuesto que más admiran.

Mientras que al referirse a las mujeres que admiran, hicieron referencia a personajes femeninos reconocidos mundialmente como la Madre Teresa de Calcuta, Hilary Clinton y otras. Esto podría explicar lo difícil que es para ellas reconocer que en la institución existan colegas o mujeres destacadas a las cuales puedan admirar o seguir como modelos. También las mujeres se quejaron de que algunas han ejercido puestos de alta dirección las han perjudicado por los cuestionamiento generalizados a la capacidad de todas ellas como genérico femenino para ejercer puestos de alta jerarquía.

Como apunta Paula Nicolson (1997), la falta de modelos femeninos con quienes identificarse es visto como una desventaja para el desempeño de las mujeres en los puestos gerenciales; una de las razones apuntadas es que el asesoramiento o inducción casi siempre recae sobre algún varones y se ha observado en la práctica que puede generar situaciones problemáticas asociadas al acoso sexual, laboral o pretensiones masculinas de ejercer poder y control sobre las mujeres a quienes asesora.

Es común que en organizaciones con actitudes abiertamente sexistas, donde se valoran los atributos masculinos y se desvalorizan los femeninos, tienen escasas oportunidades para mostrar características de liderazgo femenino que permita crear identidad genérica y modelaje para otras mujeres.

Las entrevistadas narraron situaciones sexistas de parte de los varones, pero algunas demostraron actitudes sexistas sobre otras mujeres, por ejemplo hicieron mención de que les era difícil relacionarse con las subalternas porque son muy emocionales o envidiosas; contrario a esto, expresaron su preferencia de trabajar con otras mujeres, una de ellas lo argumenta de la siguiente manera:

> Como jefatura tengo un grupo mixto, pero he trabajado más con las mujeres, me gusta más porque es el equipo más apropiado, las mujeres son más dadas a serrucharse el piso, muy emocionales, pero tiene más capacidad para asumir varias cosas a la vez, son multifacéticas,

> "naturalmente", tienen más destrezas en cuanto a que no se desenfocan, más ejecutivas, mejor organizando recursos, más dedicadas, los hombres se desenfocan más…. Hilda.

Otras de las mujeres entrevistadas mostraron su preferencia de trabajar más con varones, una de ellas lo mencionó así:

> Prefiero trabajar con hombres, por su mayor sinceridad y trato, se les puede hablar y no se ponen emocionales, no se rasgan las vestiduras. Además por los diversos horarios que se manejan en esta área técnica, prefiero contar solo con hombres, porque si hay mujeres se dan los asuntos amorosos…tengo una técnica solamente no ha dado problema…no contrato mujeres porque pienso que por ser mujer, es más vulnerable, porque podría darse una falta de respeto por parte de los compañeros… Tuti.

Llama la atención que esta subdirectora no desee contratar mujeres, siendo ella jefatura de un área técnica y poseyendo una carrera típicamente masculina como la ingeniería, teniendo la posibilidad de brindarles oportunidades a más mujeres en las áreas técnicas, tal como ella alguna vez las obtuvo; esta situación demuestra un sesgo sexista que, aunque parece inofensivo y orientado a proteger a las mujeres, ocasiona discriminación directa. Por otro lado, desconoce totalmente su responsabilidad como jefatura de prevenir y sancionar el hostigamiento sexual.

Las mujeres en puestos de dirección del ICE no siempre cuentan con modelos femeninos de referencia y asesoramiento profesional preferiblemente de otras mujeres directoras, que les facilite la promoción de sus carreras y enfrentar las actitudes sexistas existentes.

2.4 Hacia la construcción de una forma alternativa del poder desde las mujeres

En la medida que se logra una mayor justicia social y económica para las mujeres, también se modifican la cultura organización y los nuevos modelos de recursos humanos adoptan una gestión del personal más humana, que premia conductas, valores y competencias laborales, como son: la capacidad de liderazgo, el trabajo en equipo, la creatividad, la toma de decisiones y negociación, la gestión de cambio, el autoaprendizaje, el desarrollo personal, y el dominio de técnicas de comunicación.

Una de las mujeres pioneras en los puestos de Dirección del ICE en 1999, fue la nombrada directora de Recursos Humanos. Se enfrentó al proceso de cambio que se venía gestando en el ICE desde 1997. En toda modificación laboral es primordial el papel que juega la gestión de los recursos humanos de una organización, así que ella tuvo que asumir la posición en momentos convulsos. Sin embargo, ella promovió, junto con un equipo interdisciplinario, un modelo novedoso de Gestión de Recursos Humanos por competencias replanteando perfiles de puesto y un nuevo proceso de reclutamiento que beneficiará ese modelo más orientado a las personas.

Dicho modelo de la gestión del conocimiento y el talento humano basado en reconocer y administrar las competencias; se adopta la siguiente definición de competencias: "Ecuación entre habilidades, actitudes y conocimientos, que pone en ejecución una persona, dentro de un contexto de trabajo, que apunta a un objetivo o resultado preciso, que lo lleva a conducir situaciones y alcanzar los resultados esperados".(Modelo de Gestión por Competencias, 2000)

Para lograr evaluar las competencias del personal de la Institución, un equipo multidisciplinario de Recursos Humanos creó un diccionario con las habilidades personales o actitudinales que debe mostrar el personal del ICE. En dicho diccionario encontramos varias competencias de liderazgo, por ejemplo la de liderar el equipo es definida de la siguiente manera: Liderar al equipo

> "Definición: Habilidad para conducir un equipo de personas y mantenerlo motivado para lograr los resultados esperados por medio de: Manifestar un comportamiento ético, el mostrarse accesible y fomentar la comunicación asertiva, distribuir el trabajo en forma equitativa, la transmisión de los objetivos por lograr de manera que inspire el compromiso e incite el apoyo del grupo, la administración de la evaluación del desempeño del equipo y la planeación de la carrera del personal alineados a la estrategia de negocio, el promover en el equipo la cooperación conjunta y la confianza entre las personas que lo conforman"
>
> Compartir los éxitos con el equipo". (Diccionario de Competencias de Recursos Humanos del ICE, 2000).

Por ejemplo, Alice Sargent (1985) apunta que el nuevo perfil gerencial requiere de combinar habilidades técnicas y actitudinales tradicionales tales como: controlar, planificar, organizar y dirigir, con otras competencias más modernos y enfocadas en la inteligencia personal, como la comunicación, la participación, la cooperación, el respeto, manejar una población laboral, diversa, liderazgo que contribuya a metas compartidas, y otras. Estas transformaciones hacia nuevos perfiles gerenciales, obliga tanto a varones como a mujeres a modificar su perfil personal.

Pero estas competencias se contraponen con el modelo tradicional del ejercicio del poder en el ICE, que premia lo racional, lógico, controlador y autoritario, por lo que los varones tendrán que modificar su estilo y aprender una serie de competencias "suaves" y que se orienten más a la gente, a los sentimientos, la empatía y la comunicación efectiva. Igualmente, algunas mujeres tendrían

también que adaptar su estilo y agregar las actitudes no aprendidas en la socialización, como son dirigir a las personas, lidiar o enfrentar situaciones de conflictos.

En el caso de las entrevistadas para el presente estudio, la mayoría opinó que las mujeres como coordinadoras o jefaturas muestran habilidades y competencias actitudinales como son: se muestran más responsables y comprometidas, tienen mayor capacidad para asumir varias tareas a la vez, combinan la parte intelectual con la emocional, más humanas, las mujeres no tiene temor a aceptar y preguntar lo que no saben, las mujeres tienen mayores habilidades que los varones para relacionarse con las personas, son más ordenadas, emprendedoras, luchadoras, entre otras. Sobre este punto una de las entrevistadas, que al momento de brindar la información ejercía un alto rango a nivel de gerencia, mencionó lo siguiente:

> ...[las mujeres]tenemos esa convicción de ser madre, esposa , hija, hermana, amiga, es propio de la mujer, el hombre se enfoca en el trabajo y es menos afectivo, nosotras somos más de ayudar, colaborar, la sensibilización de las mujeres es distinta al hombre, eso no quita que la capacidad intelectual tenga que ser diferente.... Tutti.

Investigaciones recientes en España (Ramos, 2005) indican que existen diferencias entre las características de liderazgo femenino y masculino, algunas de ellas señalan que las mujeres tienen mayor capacidad de comunicación, de priorizar, y cuentan con visiones globales que concilia la obtención de resultados con la preocupación por la gente.

La gran mayoría de las entrevistadas pusieron énfasis al hecho de que el puesto les permite la oportunidad de desarrollar a las personas a su cargo, crear cultura y enseñar valores a la gente como la ética, el compromiso y la excelencia. Algunas mencionaron que les gusta asumir retos y el manejo del personal, poder colaborar,

sentirse queridas por el personal. Dos de las entrevistadas que pertenecen a las zonas como Cartago y Alajuela dijeron que les encantaba sentir que son parte del desarrollo de la zona a su cargo desde el ICE.

Por otra parte, a las mujeres entrevistadas se les preguntó sobre el tipo de liderazgo de su preferencia y la gran mayoría indicó que preferían utilizar un liderazgo de corte democrático, es decir, más acorde con los nuevos modelos de liderazgo definidos como transformacionales. Cuando se les pregunta a las encuestadas de las características que debe tener la "jefatura ideal" del ICE, manifestaron las siguientes: conocimiento del negocio, tener visión, involucrarse personalmente, el respeto, el trabajo equipo, compromiso, responsabilidad, valores como lealtad, integridad, honestidad, ética, y saber motivar al personal hacia la consecución de objetivos. Llama la atención que la mayoría de las mujeres jefas del ICE indicaron contar con características similares a las mencionadas por ellas mismas cuando definieron la jefatura ideal.

Igualmente, opinaron que muestran otras competencias de inteligencia emocional que tradicionalmente no son consideradas como habilidades masculinas, pero son sumamente importantes como competencias gerenciales en los nuevos modelos de liderazgo, tales como mejor trato y empatía, así lo describe Indira:

> Depende de la mujer, puede ser que estén copiando un modelo masculino pero cambian la forma al tratar con la gente, la forma de solicitar las cosas, más convenciendo que imponiendo, el compromiso con la tarea, como se dirige a la gente, entonces podemos decir que agrega al modelo masculino esto. Indira.

Indira también opinó que las mujeres muestran mejor la capacidad de comunicarse con la gente y que además les es más sencillo decir lo que piensan, en comparación con algunos varones que no lo hacen tan fácilmente:

> La diferencia creo que es las mujeres nos vemos obligadas a dar más eso hace que generé más ideas, porque son así...la forma de comunicarse, también es diferente podemos decir más lo que sentimos y pensamos, los hombres no lo hacen, somos más pragmáticas, ellos no son tan directos dan mucha vuelta, las mujeres si decimos las cosas, a ellos les cuesta más... Indira.

Autores como David Coleman definieron un estilo de liderazgo basado en la inteligencia emocional orientado a las emociones y sentimiento del personal, lo que determina las habilidades sociales, este tipo de liderazgo son descritos así por Sarriéz y Olmo:

> ...centra su atención en la comunicación, la capacidad para dinamizar el grupo, en la medición, así como la visión global de la empresa, en la autonomía para tomar decisiones y en la capacidad de reaccionar rápidamente ante acontecimientos imprevistos. Coincide con la etapa del desarrollo del trabajador del conocimiento (Sarriéz y Olmo; 2006:41).

En este sentido, el proceso de socialización por el que pasan las mujeres en el cual adquieren habilidades sociales como las descritas, coincide con los nuevos estilos de liderazgo; esta situación estaría abriendo una veta y una ventaja competitiva para la organización, pero tendría que romper las barreras tradicionales y sostenidas en estereotipos y sexismo para que las mujeres ocupen puestos directivos.

Las mismas autoras (Sarriés y Olmo, 2009) afirman que el reconocer estas formas nuevas de liderazgo transformacional crea una oportunidad especial para las mujeres al premiar muchas características que hemos aprendido en el proceso de socialización.

Lo apuntan de la siguiente manera:

> Esta forma de entender el liderazgo moderno, abre, sin duda, las puertas a la presencia de la mujer en puestos directivos, ya que es más sensible, valora más las emociones, tiene en cuenta el estado emocional de la otra persona, evita conflictos, aglutina sentimientos y voluntades. (Sarriés y Olmo; 2006:50).

Así, las pioneras son todas las mujeres que han estado ocupando puestos de dirección dentro de una institución patriarcal como el ICE; por esto considero que uno de los aportes de este estudio es demostrar que existen en la institución mujeres muy valiosas que tienen una amplia experiencia como jefaturas y que muestran un liderazgo basado en las personas, por lo que es importante que se reconozca esta capacidad y que tales compañeras se puedan potenciar como futuras mentoras de otras mujeres, para que se logre la paridad en los puestos de poder y decisión, de jefaturas y gerenciales de la Institución. Son las mujeres que son jefaturas del ICE, resisten constantemente los obstáculos y las barreras a su desarrollo profesional; la subversión al mandato de género, como lo menciona Marcela Lagarde (1999), significa que las jefaturas femeninas del ICE optan por acciones negadas o prohibidas para obtener realización personal.

El presente estudio no tuvo como objetivo evaluar las competencias femeninas, ni tampoco se basa en el estudio de las jefaturas del ICE, si cuentan o no con las competencias gerenciales, por lo cual no se profundizó al respecto.

V Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Representatividad

1. Las mujeres en el ICE están subrepresentadas en los puestos de más alta jerarquía. Al observar la representatividad de las mujeres nombradas como sub y directoras se evidencia que es muy baja: en 2009 solamente un **19%** estaban nombradas en dichos puestos. Cuando se revisan las estadísticas del 2012 se nota un repunte de ese porcentaje que subió al **27%**. Posiblemente por la incidencia que el Programa ha realizado con los directores y la Administración Superior.

2. La mayoría de las mujeres entrevistadas poseen puestos subordinados donde se ubican como Subdirectoras o directoras administrativas, pero muy escasamente están en la administración superior o como directoras de alto rango, como son los nombramientos de Director de UEN, División o Dirección Administrativa o Gerencial; en casi todos los casos, con excepción de uno, todas tenían a un varón como su jefatura superior.

3. En el año 2009, un 37% las mujeres en la institución estaban ubicadas en el Grupo Ocupacional Profesional. Esta situación presenta dos argumentos, uno de avance en la carrera profesional de las mujeres, por ser un requisito en el perfil de directoras/es, haber ingreso a la clase profesional, esto significa que existen en la clasificación de puestos suficientes mujeres que podrían ascender a un cargo de dirección, pero por diversos obstáculos no están llegando en la misma proporción que los varones, así como que todavía no es un porcentaje paritario. Es decir, ambas perspectivas demuestran una clara desventaja para las mujeres que

desean optar por puestos de jefatura o dirección. Lograr la paridad en composición por sexo de la planilla de la Institución demandará de muchos años.

4. Los otros grupos ocupacionales donde se ubican las mujeres en el ICE, son Administrativo 26% y Servicios 17%; en el grupo técnico la presencia de mujeres es muy baja (7.6%). En el 2009, el porcentaje total de mujeres con respecto a los varones en este grupo técnico fue de un 2%, en el 2012 tiene un leve repunte de un 5%. El más bajo es de ejecutivas 1%.

5. Los datos expuestos, demuestran que existe en el ICE una división sexual del trabajo, lo cual se evidencia en una mayor ubicación de las mujeres en puestos administrativos y de servicios, existiendo menos representación en la clasificación de puestos técnicos, tecnológicos y de coordinación, que son los más valorados y mejor remunerados. Esta separación de los puestos de trabajo por sexo lesiona las oportunidades y el desarrollo de carrera para las mujeres. Además se circunscribe la práctica del ejercicio del poder a los varones.

Obstáculos

6. Se demuestra el sexismo mediante una cultura que premia a los varones, los tomadores de decisiones en los nombramientos se resisten a contratar mujeres en puestos no tradicionales como son las jefaturas o direcciones. Uno de los mayores problemas se presenta cuando a los directores y jefaturas superiores el reglamento interno les permite nombramiento directo, es decir, nombrar a sus sustitutos o directores de forma directa, sin que medie un concurso interno, como la mayoría de los tomadores de decisión son varones, a la hora de decidir un nombramiento escogen a otro varón por motivos del pacto patriarcal entre los varones que desarrolla Celia Amorós.

7. Los directores y otros tomadores de decisión aducen diversos argumentos para no contratar más mujeres como jefaturas y en áreas técnicas, por ejemplo mencionan la poca cantidad de graduadas, sin embargo, existe un porcentaje de mujeres graduadas universitarias en ámbitos técnicos, a veces con alto

rendimiento, todavía no se da en la institución un mecanismo robusto y eficaz de atracción de estas mujeres y un sistema que obligue a los tomadores de decisión a nombrarlas.

8. En los estudios de cultura del ICE se encontraron estereotipos sexistas y una negativa percepción de los trabajadores sobre las mujeres jefaturas, por ejemplo es común que se explique la poca representación de mujeres basándose en la creencia de que al ser una institución de alta tecnología y de carrera técnica ellas no tienen la capacidad ni los conocimientos para incorporarse, aunque existan graduadas como ingenieras, el sexo se convierte en un factor de discriminación y violación de sus derechos laborales de las mujeres.

9. Techo de cristal: Las mujeres entrevistadas externaron una serie de mecanismos que obstaculizan y les impide avanzar en sus proyectos laborales en los puestos de toma de decisiones, muchos de los cuales son componentes del techo de cristal y otros asociados a la socialización de género. Casi en su totalidad, las entrevistadas continúan asumiendo la responsabilidad doméstica padeciendo una doble jornada que, además de los problemas de salud que pueden enfrentar, les afecta las oportunidades para estudiar y especializarse en áreas técnicas o tecnológicas u otras áreas importantes para fortalecer las habilidades que el puesto demanda.

10. La doble jornada está relacionada con los mandatos sociales de las mujeres aprendidos desde la infancia. Aunque las entrevistadas manifestaron contar con apoyos de familiares o contratar servicios domésticos privados, se evidencia especialmente en el cuido que al llegar a la casa les espera otra jornada, principalmente las que cuentan con una pareja conviviente no han negociado con ellos una corresponsabilidad familiar. Los varones no realizan una doble jornada de trabajo, lo que les permite dedicar más horas a actividades extra horario como participar en reuniones sociales o de trabajo y actividades de formación con mayor frecuencia que las mujeres.

FACULTAD FILOSOFIA Y LETRAS
UNIVERSIDAD NACIONAL : HEREDIA : COSTA RICA : MCMLXXIII :
BIBLIOTECA

11. No hay igualdad en la capacitación, especialmente en aspectos técnicos o viajes al exterior que podría representar actualización de conocimientos tecnológicos y potenciar su carrera. Algunas externaron la necesidad de acceder a la capacitarse en horario de trabajo, sin embargo, generalmente dichas capacitaciones son dirigidas a los varones con poca participación femenina, atribuible principalmente a los estereotipos en contra de su capacidad y por los "padrinazgos" o pacto entre los varones.

12. El doble parámetro: se hizo evidente por la existencia de una evaluación diferente para las mujeres, cuando son nombradas como jefaturas, mediante el cual ellas deben "demostrar" constantemente su capacidad para ejercer el puesto. Su desempeño es puesto a prueba y si cometen un error son muy señaladas; mientras que a los hombres no se les exige igual porque social y culturalmente se cree en capacidad para ejercer puestos de poder, sólo por ser hombres.

13. Efectos en su autoimagen: los procesos discriminatorios referidos por las mujeres en puestos de poder se convierten en una barrera visible y muchas veces infranqueable contra ellas. Tales prejuicios, mitos y estereotipos se convierten rápidamente en conductas y actitudes abiertamente sexistas que la mayoría de las veces hace mella en la autoestima de las mujeres.

14. Principio del logro: para muchas de las entrevistadas, el principio del logro que menciona Mabel Burin disminuye al enfrentarse a la desvalorización y descalificación de sus aportes, muchas veces tienen que soportar burlas y chistes mal intencionados lo que las desmotiva para buscar ascensos, continuar en el puesto o si se mantienen lo hacen con un perfil bajo o subordinado. Esto se observa en la entrevista cuando pocas visualizaron un ascenso en sus carreras.

15. El deseo hostil: la relación de las mujeres con el poder, como menciona Mabel Burin, la contradicción entre el ejercicio del poder y el deseo de ser amada, se

convierte muchas veces en una limitante para ellas; en el caso del ICE encontré una contradicción entre lo que las jefas opinan de su propia capacidad para ejercer liderazgo y la proyección de su carrera profesional. Por ejemplo, todas las entrevistadas mencionaron contar con las competencias para el puesto pero la gran mayoría opinó que no tiene interés de participar en un ascenso, algunas dijeron no tener los conocimientos, otras por sus responsabilidades familiares y otras simplemente contestaron negativamente.

16. Según las teorías feministas, una posible explicación a la contradicción encontrada podría ser que para las mujeres aceptar ser ambiciosas tiene una concepción negativa o, como dice Clara Coria, tienen dificultad para definir y afirmar sus proyectos personales por parecer ambiciosas porque eso desafiaría la imagen altruista del mandato tradicional para las mujeres de pensar siempre en los otros.

17. Las transgresiones a los comportamientos sumisos esperados para las mujeres son castigadas severamente con un alto precio laboral para ellas. Algunas mencionaron que poseer un carácter fuerte que les permite enfrentar las situaciones y los comentarios descalificantes de frente, pero luego son sancionadas descartando su participación en los concursos internos o ascensos.

18. Algunas han afrontado situaciones de hostigamiento sexual y laboral que han perjudicado o atrasado el desarrollo de su carrera laboral por tener que trasladarse a otro centro de trabajo con nuevas funciones, lo que las obliga a comenzar a impulsar de nuevo su carrera profesional. Asimismo, mencionaron el estigma de "problemáticas" que las persigue, afectando y distorsionando su imagen. Ellas pusieron las denuncias respectivas, sin embargo, en ninguno de los dos casos los jefes fueron sancionados a pesar de que existen en el país leyes y que en el ICE se cuenta con procedimientos internos que se supone tendrían que corregir dichas faltas, cosa que en muchos casos no sucede.

19. La figura paterna o masculina sigue siendo muy fuerte para impulsar el desarrollo de la carrera de las mujeres; sin embargo, en algunas ocasiones las mujeres que alcanzan los puestos de mayor jerarquía, como son las gerencias, han sido nombradas por afinidad o amistad, incluso por aspectos políticos, pero sus nombramientos no obedecen a un proceso de reclutamiento y selección transparente lo que puede ocasionar que sean muy sumisas ante el poder masculino, esta situación les dificulta el empoderamiento y la libertad en la toma de decisión.

20. Las mujeres directoras y gerentas cuentan con escasos modelos femeninos en quién apoyarse, cuando se les preguntó a quien admiran, casi en su totalidad mencionaron a sus padres u varones del ámbito laboral, pero las figuras femeninas que admiran no refieren a colegas o mujeres del trabajo en el ICE, sino a figuras asociadas con el paradigma religioso, como la Madre Teresa de Calcuta, que obedece a la imagen de madre perfecta orientada al sacrificio hacia otros.

21. Se hizo patente la existencia de la envidia y competencia desleal entre las mujeres, producto del aprendizaje en el proceso de socialización de competir por belleza, poder y atracción de la mirada masculina, además de las pocas oportunidades laborales por lograr y mantener los puestos de dirección, las mujeres comentaron que su puesto, en algunas ocasiones, se exalta en otras mujeres la descalificación, crítica negativas y una especie de enjuiciamiento de las decisiones y de su labor. Casi en su totalidad (con excepción de dos) no consideran aliadas a otras mujeres en el centro de trabajo. Tal como lo apunta Carmen Alborch (2002), las mujeres compartimos una historia de maltratos, exclusiones y violencia contra nuestro sexo, lo que dificulta reconocer en la otra una aliada sin que medie un sentimiento de envidia y competencia.

Esta situación dificulta el logro de cohesión de equipo o sinergia -como dice la autora Marcela Lagarde tan necesaria para que les permita enfrentar la discriminación a la que son sujetas; limita la posibilidad de formar alianzas en un

mundo masculino tan excluyente y misógino, reduce la posibilidad de que logren redes de apoyo para trabajar unidas y defender sus derechos como colectivo.

22. Aunque el ICE tiene una trayectoria de unos veinte años impulsando acciones por la igualdad entre los géneros, no siempre se logra un fuerte impulso a las acciones afirmativas, muchos de los logros obedecen a una coyuntura puntual donde se contó con el apoyo de un Presidente Ejecutivo que ya no está dentro de la institución. En el año 2011, se logra el apoyo de la alta administración mediante una gerencia liderada por una mujer, por lo permitió comenzar a consolidar un programa con enfoque de género dirigido en exclusivo a las mujeres directoras, denominado Programa de Liderazgo Femenino.

Poder y empoderamiento

23. Las mujeres en puestos de dirección del ICE tienen poca conciencia de género, lo que dificulta su empoderamiento para desafiar las estructuras del poder patriarcal prevalecientes. No reconocen o rechazan las teorías feministas, así como las luchas de otras mujeres que han ocupado los mismos puestos. Se podría concluir que todas las acciones que se han venido desarrollando en Costa Rica, desde las luchas feministas principalmente a partir de la década de los 90, orientadas a que las mujeres asuman espacios de reflexión para la toma de conciencia sobre su condición que se integren en acciones sostenidas para lograr el empoderamiento y les permita alcanzar mayores oportunidades y mejorar sus condiciones, no han alcanzado a la mayoría de las mujeres jefaturas del ICE.

24. Parece las entrevistadas desconocen o no han logrado incorporar a sus prácticas laborales la teoría y principios protectores del derecho laboral y derechos humanos para las mujeres, lo que les permitiría avanzar en la igualdad de oportunidades. Esta situación limita su desarrollo evitando que logren enfrentar como colectivo situaciones hostiles y obstáculos, que provocan discriminaciones por sexo.

25. Mientras a los varones se les enseña desde niños que el poder y el control forman parte del ideal masculino que deben seguir, en contraposición y de forma dicotómica a las mujeres se les enseña y ubica como la parte subordinada y alejadas del ejercicio del poder. Para las mujeres, el poder sigue siendo un tema ambiguo y ambivalente donde se mezcla con los temores internos, la culpa y la subordinación a que se han visto sometidas en todos los años de socialización.

26. Los modelos de liderazgo promovidos en el ICE están basados en aspectos como el control y la jerarquía propios del siglo pasado, y de una cultura masculinizada que no valora las capacidades gerenciales que aportan las mujeres. Algunas de ellas expresaron el temor de ejercer el poder y el liderazgo como los varones, pero el modelo es tan fuerte que las obliga a seguirlo.

En opinión de las mujeres del ICE, las características de dirección mostradas por los colegas o jefaturas superiores dista mucho de un liderazgo moderno, mencionaron que ser jefe en el ICE es sinónimo de ser hombre, que se utiliza control excesivo y autoridad total, poco acercamiento al personal y mayor enfoque a sus propios intereses y hacia otros varones, con los cuales hacen alianzas y depositan su confianza, descalifican a las mujeres, en contraposición se muestran sumisos y obedientes a sus superiores jerárquicos cuando este es otro varón.

Estrategias de las mujeres para enfrentar el poder patriarcal

27. Para las mujeres en puestos de dirección en el ICE es fundamental contar con apoyos tanto en lo que respecta al cuido y labores domésticas, como apoyo en sus carreras profesionales. Los apoyos para resolver los aspectos domésticos han sido en su mayoría de los familiares, especialmente de otras mujeres como las madres o las hermanas. En el caso de las casadas o con pareja sentimental, no se evidenciaron aspectos de corresponsabilidad del cuido y las labores del hogar, es decir, las mujeres no cuentan con el apoyo del esposo o la pareja para resolver las actividades domésticas.

28. En cuanto al apoyo del personal, algunas manifestaron promover un ambiente de camaradería, buena comunicación y que las/los subalternos las conciban como una amiga; una de las entrevistadas dice que le gusta asumir una actitud maternal con el personal a cargo. Dos de ellas comentaron que al principio de su gestión tuvieron problemas con algunos varones, porque se negaron abiertamente a ser coordinados por una mujer. Pero en términos generales, ellas se sienten buenas jefaturas y que obtienen el apoyo del personal para lograr los objetivos, ejerciendo un liderazgo más participativo y democrático.

29. El sentir al grupo de trabajo como un efectivo apoyo se evidencia al consultarles en quienes se apoyan para tomar decisiones de impacto para el trabajo, ellas mencionaron en un altísimo porcentaje que se apoyan en el equipo de trabajo a su cargo; el segundo grupo es el de las jefaturas superiores a ellas y el tercero en las/los colegas.

30. Con respecto al apoyo de otras mujeres, solamente dos de ellas mencionaron que poseen en otras mujeres el apoyo necesario para empoderarse y promover el impulso de su carrera o de sus proyectos de trabajo en un grupo altamente masculino; una de ellas comentó la importancia de juntarse con otra colega para enfrentar la cultura machista en su centro de trabajo. La otra mencionó que confía plenamente en su colega con quien además la une una relación de amistad.

Rescatar el aporte de las mujeres

31. Con la intención de rescatar el aporte de destacadas mujeres que ejercen puestos para la toma de decisiones en el ICE en los últimos años, es importante aclarar que desde mi óptica, experiencia y resultados de la presente investigación, considero que todas las mujeres en puestos de dirección del ICE son pioneras por las historias, experiencias y obstáculos que han enfrentado para avanzar en sus carreras profesionales y poseer un puesto de poder.

Retomando los comentarios en las entrevistas, uno de los aspectos que parece más revelador es el hecho de que las jefaturas poseen una gran capacidad, claridad y coraje con respecto a su ambición laboral y personal que en muchas ocasiones les ha permitido enfrentar los obstáculos, tanto con respecto a su condición de madres, esposas y trabajadoras remuneradas con altos cargos de dirección y en contra del papel tradicional que siguieron sus madres y que la sociedad les impone, como con la cultura androcéntrica y sexista del ICE.

Los nuevos enfoques de competencias requeridas para ejercer puestos directivos y de toma de decisiones benefician a las mujeres, porque en la mayoría de los casos ellas poseen las características requeridas ampliamente aprendidas en el proceso de socialización, lo cual es una riqueza y una fortaleza para ostentar dichos cargos como son liderazgo democrático, participativo y comprometido con prácticas respetuosas de los derechos humanos y relaciones interpersonales humanizadas.

Recomendaciones

Para la institución

1. Se enfrenta al gran reto de garantizar mejores condiciones hacia la igualdad promoviendo acciones afirmativas para que las mujeres puedan participar en los concursos para puestos de dirección.

2. La Institución debe realizar acciones para fortalecer y desarrollar las competencias de mujeres en el marco de un plan de desarrollo que les permita analizar con enfoque de género los obstáculos de la división sexual del trabajo y el efecto desigual que produce. Fortalecer las competencias gerenciales y de liderazgo en las mujeres en puestos de dirección para que superen los estereotipos y prejuicios de su género, pero también para que enfrenten sus propias contradicciones en relación con el ejercicio del poder.

3. El ICE está obligado a competir con empresas que reconocen el talento femenino como una riqueza por lo que deberá tomar en cuenta las nuevas tendencias en el liderazgo; las organizaciones modernas, cada vez más, promueven estilos de dirección democráticos, participativos y comprometidos con prácticas respetuosas de los derechos humanos y relaciones interpersonales humanizadas, así como reconocer el talento femenino y las características personales que aportarían las mujeres a dicho propósito. Si bien es cierto que el ICE ha realizado esfuerzos para proteger los derechos humanos y para fomentar el respeto por la diversidad, todavía tiene muchos retos que afrontar en este tema.

4. Es necesario incorporar con mayor compromiso de la Alta Gerencia la igualdad de género como un valor en la cultura organizacional para que se modifiquen los sesgos discriminatorios. Una forma es que la estrategia corporativa del ICE incorpore la perspectiva de Responsabilidad Social Empresarial con enfoque de género para apoyar y sostener prácticas de igualdad de oportunidades, que permitan el desarrollo profesional y la gerencia participativa, entre otros aspectos, para lograr una evaluación positiva de los organismos internacionales que lo amparan.

5. Se requiere más apoyo político y de recursos, especialmente humanos, para reforzar las políticas de igualdad de género y para promover mayor incidencia e impacto de las mismas en ámbitos institucionales, en los niveles de toma de decisiones. Crear y mantener seminarios anuales para que las mujeres puedan intercambiar experiencia y aprendizajes, así como nuevos enfoques que mejoren su gestión.

6. Aplicar el acuerdo del Consejo Directivo de aumentar anualmente en tres puntos porcentuales la cantidad de mujeres en el ICE para lograr la paridad, especialmente en los puestos de coordinación.

7. Se debe impulsar una mayor participación de mujeres en las áreas no tradicionales, como son los puestos técnicos y tecnológicos, las ingenierías en campos relacionados con el ICE tales como: electricidad, telecomunicaciones, telemática, electrónica, entre otras. Una forma es mediante una beca, para que las mujeres interesadas tengan una posibilidad de educación en dichas carreras.

8. Impulsar acciones de información y formación para el grupo tomador de decisiones, para que reconozcan el talento e incorporen a las mujeres en estos puestos; lo anterior permitirá promover espacios de desarrollo para ellas, acorde con los modelos innovadores de gestión, apoyados en la normativa interna y las políticas que ya cuenta, asegurando su aplicación.

9. También crear un procedimiento de evaluación y responsabilidad hacia el grupo gerencial y directores de alto nivel, tomadores de decisiones, para monitorear el avance de la aplicación de la Política Institucional y Nacional relacionada con el tema de mayor incorporación de las mujeres a los puestos no tradicionales dentro del ICE.

10. El ICE debe retomar los conceptos de igualdad y paridad y que en todos los cargos de dirección, se apliquen los concursos para la selección del personal en puestos clave y que el Plan de Sucesión contenga una cuota paritaria de mujeres con las competencias requeridas para ser lideres.

11. El ICE debe promover y desarrollar un nuevo modelo de liderazgo de tipo participativo, comunicativo y novedoso, que integre las características socialmente aceptadas como masculinas y las asociadas con las mujeres, por ejemplo promover la participación del personal, motivacionales, de solidaridad y colaboración, más que de control y dominio.

12. Informar y formar a la población laboral sobre la legislación laboral tendiente a detener y sancionar el hostigamiento sexual y laboral como práctica

violenta y discriminatoria, especialmente al grupo coordinador y tomador de decisiones, para que se abstengan y realicen acciones como es su deber para detener este mal.

13. Crear un Programa de Mentoras, una forma es rescatar la historia de las luchadoras y emprendedoras en el ICE y las otras empresas del grupo ICE, que puedan emplearse como modelos para las nuevas generaciones.

Para la sociedad costarricense:

14. Reorientar y reeducar a la población nacional, tanto varones como mujeres, hacia un cambio cultural de corresponsabilidad social de manera que las obligaciones domésticas sean compartidas por ambos y no se recargue sólo a las mujeres. Lo anterior demuestra la importancia de que las mujeres lleguen a puestos de dirección con el apoyo necesario tanto de su pareja, como de familiares en las responsabilidades domésticas, pero también en el trabajo donde se les abran las oportunidades necesarias.

15. Que la entidad responsable del gobierno asuma una función fiscalizadora y de monitoreo constante hacia las Instituciones del Estado y privadas, con el fin de evaluar la aplicación de la legislación y respeto de los derechos humanos de las mujeres, en especialmente las normas relativas al trabajo.

16. Que el Ministerio de Educación exija que los planes de educación de las universidades públicas y privadas incorporen el enfoque de género y promuevan más participación de las mujeres en las carreras técnicas y tecnológicas, libre de todo sesgo y prejuicio sexista.

17. Es necesario que el país enriquezca los términos de la democracia, libertad y justicia, al enfrentar y erradicar el sexismo de las prácticas sociales, económicas y políticas; mediante la desmitificación y la validación del pensamiento feminista, sus postulados, teorías y críticas al orden patriarcal,

sistematizando, apoyando y difundiendo sus contribuciones a una sociedad equitativa.

18. En lo que respecta al movimiento social, de mujeres y feminista, es importante mantenerse como fiscalizador, denunciante y realizar constante incidencia política para que se cumplan la legislación y los compromisos de protección hacia la no discriminación contra las mujeres asumidos por el Estado costarricense en materia de igualdad y derechos de las mujeres, en este caso especialmente lo relativo al derecho de un trabajo digno y en igualdad de condiciones que los varones.

19. Fortalecer la participación de más mujeres y varones, así como de otros actores sociales, para desarrollar identidades feministas con el fin de fortalecer la libertad, igualdad y justicia para las mujeres.

Para las mujeres en puestos de dirección del ICE:

20. Para lograr el empoderamiento, se debe trabajar en colectivo y crear pactos entre las mujeres, pero antes es importante que esta población tome conciencia de su subordinación por razones de género.

21. Fomentar, mediante programas de información y formación, la cooperación, intercambio y sistematización de las experiencias de las mujeres profesionales y directivas, buscando un efecto multiplicador. La misma se puede lograr creando redes de discusión e información.

22. Participar en la construcción de nuevas identidades colectivas y personales buscando el empoderamiento individual y colectivo, obviando los prejuicios contra las propuestas feministas como alternativa para deconstruir las relaciones de poder entre los sexos.

Para la academia:

23. Garantizar que los planes de carrera y currículos universitarios incorporen el enfoque de género con el fin de educar a la población universitaria, tanto a estudiantes, como docentes y administrativos, en aplicar y respetar la igualdad de género.

24. Crear un mecanismo de medición y evaluación de la aplicación de políticas orientadas a promover más participación de las mujeres en las carreras técnicas y tecnológicas, las ingenierías relacionadas con la especialidad de telecomunicaciones, electricidad, telemática, informática, entre otras, de interés para el ICE y otras empresas que incorporan la tecnología.

Para mí como mujer, investigadora y trabajadora del ICE

25. Realizar una actividad de devolución de los resultados de esta investigación, tanto a las mujeres participantes, al Programa Igualdad de género, como a los tomadores de decisiones en el ICE, con el fin de transmitir los hallazgos y retomar las recomendaciones, especialmente las relacionadas con la entidad.

26. Promover la creación de procedimientos de análisis, debate, difusión de la realidad profesional de las mujeres, así como de nuevos paradigmas de organización del trabajo y de ejercicios de liderazgo, que contemplen las ópticas de género.

27. Elevar a la organización la recomendación de rescatar a las mujeres del ICE que han sido pioneras en ocupar puestos de liderazgo y que puedan actuar como mentoras para las otras mujeres y las nuevas generaciones y, a partir de aquí, que se desarrolle un Programa de Mentoras dentro del ICE.

VI Bibliografía

Libros consultados

Alborch, C. (2003). *Malas, idad y complicidad entre mujeres*. Suma de Letras, Madrid: Punto de Lectura.

Arroyo Vargas, R. (2002). Las Normas Sobre Violencia Contra la Mujer y su aplicación, un análisis comparado para América Central. Heredía: CEM-Mujer, IEM.

Amorós, C. (1994). *Feminismos, Igualdad y Diferencia*. México, D.F. Universidad Autónoma de México. Programa Universitario de Estudios de Género (PUEG).

_____. (1998). *10 palabras clave sobre Mujer.* Madrid: Editorial Verbo Divino.

_____. (1985). Hacia una crítica de la razón patriarcal. Barcelona: Editorial Anthropos. Barcelona.

Austin, L. S. (2001). *El techo invisible. ¿Por qué las mujeres ocupamos sólo el diez por ciento de cargos directivos?* Barcelona: Ediciones Urano.

Barrantes, R. (2002). *Investigación, un camino al Conocimiento, Un Enfoque Cuantitativo y Cualitativo*. San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia –EUNED-.

Babbie, E. (2000). *Fundamentos de la Investigación Social.* México, D.F.: International Thomson Editores, S.A.

Beauvoir, S. (1999). *El segundo sexo.* Buenos Aires: Editorial Sudamericana, S.A.

Berron, L (comp.). (1997). *Las Mujeres y el Poder.* San José: Editorial Mujeres, Hivos.

Blanchard, K. (2007). *El Liderazgo al más alto nivel, como crear y dirigir organizaciones de alto desempeño.* Bogotá: Editorial Norma. Bogotá.

Burin, M. (1987). *Estudios Sobre La Subjetividad Femenina*. Buenos Aires: Grupo Editor. Latinoamericano SRL. Colección Controversia.

_____. (2009). Antología: Mujeres y Varones. Subjetividad, salud mental y malestar emocional en la familia y el trabajo. San José, s.d.

Caicedo, D. T. & Porras, A (ed.). (2010). *Igualdad y no discriminación. El reto de la diversidad*. Quito: Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos.

CEFEMINA. (2010). *Nosotras hacemos la (otra) economía, aportes a los debates feministas sobre la economía*. San José: CEFEMINA.

Cobo, R., Facio, A. y Penón, M. (2002). *La Política Sí es asunto de mujeres*. San José: Fundecooperación, ILANUD.

Coria, C. (1998). *Las Negociaciones Nuestras de Cada Día*. México. Editorial Paidós. Mexicana.

_____. (1992). *El Sexo Oculto del Dinero, Formas de Dependencia Femenina*. México, DF.: Editorial Paidós. Mexicana.

_____. (1992). *Los Laberintos del Éxito, Ilusiones, pasiones y fantasías femeninas*. México, DF.: Editorial Paidos. Mexicana.

Deere, C. & León, M. (2000). *Género, Propiedad y Empoderamiento. Tierra, Estado y Mercado en América Latina*. Bogotá: Editores Tercer Mundo TM en coedición Programa Estudios de Género. Género Mujer y Desarrollo. Universidad Nacional de Colombia.

Del Valle, T (coord.). (2002). *Modelos emergentes en los sistemas y las relaciones de género*. Madrid: Narcea, S.A de Ediciones.

Díaz, E. (1995). *La filosofía de Michel Foucault*. Buenos Aires: Editorial Biblos.

Facio, A. & Fries, L. (2000). *Género y Derecho*. ¿País? LOM Ediciones American University. La Morada. Colección Contraseña. Estudios de Género. Serie Casandra.

_____. (1992). *Cuando el Género Suena Cambios Trae*. San José: ILANUD. Proyecto Mujer y Justicia Penal.

_____. (ed.). (2001). *Declaración Universal de Derechos Humanos: Textos y comentarios inusuales*. San José: UNIFEM, Programa Mujer, Justicia y Género ILANUD.

Falcon, L. (1992). *Mujer y Poder Político, Fundamentos de la Crisis de objetivos e ideología del movimiento feminista*. Madrid: Kira Edit.

Flórez-Estrada, M. (2007). *Economía del Género, el valor simbólico y económico de las mujeres*. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica.

_____. (2011). *De "ama de casa" a muliur economicus*. San José: Editorial de la UCR.

Fernández, J, (ed.). (2003). *Género y Mercado de Trabajo*. San José: Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Foucault, M. (1992). *Microfísica del Poder: Genealogía del poder*. Madrid: Coediciones La Piqueta y Endimión.

_____. (2000). *Defender la sociedad*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina

_____. (1998). *Historia de la sexualidad. 1- la voluntad de saber*. México. Siglo Veintiuno.

Genovese, M. A. (1997). *Mujeres Líderes en Política, Modelos y Perspectivas*. Madrid: Narcea. Ediciones. Sibuna.

Haraway, D. J. (1995). *Ciencia, cyborgs y mujeres, la reinvención de la naturaleza*. Madrid: Ediciones Cátedra. Universidad de Valéncia, Instituto de la Mujer.

Helgesen, R. (1993). *La Ventaja de ser Mujer, El liderazgo Femenino*. Barcelona: Ediciones Granica.

Hernando, A. (2003)*¿Desean Las Mujeres el Poder? Cinco reflexiones en torno a un deseo conflictivo*. Madrid: Minerva Ediciones.

Hirigoyen, M. F. (1999). *El acoso moral, el maltrato en la vida cotidiana*. Barcelona. Paidós.

Izquierdo, M. J. (2001). *Sin Vuelta de Hoja. Sexismo: poder, placer y trabajo*. Barcelona: Ediciones Bellaterra.

_____. (1998). *El malestar en la desigualdad*. Serie Feminismos. Madrid. Cátedra.

Lagarde, M. (2000). *Claves feministas, para la autoestima de las mujeres*. Madrid. Horas y horas.

_____. (2003). *Los Cautiverios de las Mujeres: Madre esposa, Monjas, Putas, Presas y Locas*. México. Universidad Autónoma de México.

_____. (1999). *Una mirada feminista en el umbral del milenio*. Heredia: Instituto de Estudios de la Mujer.

_____.(1997). *Género y feminismo: Desarrollo Humano y democracia*. Madrid: Edición horas y HORAS.

Lamas, M. (2002). *Cuerpo: Diferencia Sexual y Género*. México. Taurus.

_____. (1996). *El Género: La Construcción Cultural de la Diferencia Sexual*. México, D.F.: Grupo Editorial Miguel Angel Porrúa. Universidad Autónoma de México. Programa Universitario de Estudios de Género (PUEG) México

Laqueur, T. (1990). *La Construcción del Sexo*. Madrid: Ediciones Cátedra, S.A. Colección Feminismos.

León, M. (comp.). (1997). *Poder y Empoderamiento de las mujeres*. Bogotá: Tercer Mundo Editores S. A. TM. Fondo de Documentación Mujer y Género – Programa de Estudios – Universidad Nacional de Colombia.

Lerner, G. (1990). *La Creación del Patriarcado*. Barcelona: Editorial Crítica, S.A. Arango.

Lobato, M., Villar, E., Córdova, P., Spione C., Ulloa, M., Rivera, M. (comp.). (1995). Mujer, trabajo y ciudadanía. Buenos Aires: CLACSO.

Luna, L. G. (comp.). (1991). *Mujeres y Sociedad, nuevos enfoques teóricos y metodológicos*. Barcelona: Universitat de Barcelona.

MacKinnon, C. (1995). *Hacia una Teoría Feminista del Estado*. Madrid: Ediciones Cátedra S.A. Universitat De Valencia. Instituto de la Mujer. Feminismos.

Monge, I. y Soto; T. (comp.). (2006). *Colección de Leyes y Decretos, Derechos de las Mujeres, Tomo 1*. San José: Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU).

Meler, I & Burin M. (2004). Género, Trabajo y Familia. Subjetividad Femenina y Masculina en el mundo público y en el ámbito privado. Antología. San José: UCR.

Nicolson, P. (1997). *Poder Género y Organizaciones*. Madrid: Narcea, S. A. Ediciones. Traducción Aurora Cameno Álvarez.

Phillip, A. (1996). *Género y Teoría Democrática*.. México, D.F.: Instituto de Investigaciones Sociales, Programa Universitario de Estudios de Género –. Universidad Autónoma de México -UNAM-. Traducción Isabel Vericat

Ramos, M. y López, A. (2005). *Mujeres y Liderazgo, una nueva forma de dirigir.* Valencia: Producción Editorial: Maite Simon. Universitat de Valéncia.

Saltzman, J. (1992). *Equidad Género, Una Teoría Integrada de Estabilidad y Cambio*. Madrid: Cátedra. Universitat De Valencia. Instituto de la Mujer. Sage Publicaciones.

Sargent, A. (1985). *La Gerencia Andrógina*. Bogotá: Editorial Norma.

Sarriéz, L & Olmo, N. (2006). *Mujeres directivas en España, estereotipos y realidad*. Zaragoza: Mira Editores.

Segura, C. (1998). *Diccionario de Mujeres en la Historia*. Madrid: Editorial Espasa Calpe.

Stuart Mill, J. (2005). *El Sometimiento de las Mujeres*. Madrid: Editorial Biblioteca Edaf.

Sullerot, E. (1988). *Historia y Sociología del Trabajo Femenino*. Barcelona: Ediciones Península.

Schuler, M (comp.). (1987). *Poder y Derecho*. Estados Unidos: OEF, International.

Suárez, C. (ed.). (2009). *Maternidades. (De) construcciones feministas*. Oviedo: KRK Ediciones. Alternativas Colección.

Suárez Toro, M. (2011). *La Rebelión de las Sillas*. Alas de Mariposa. Puerto Rico: Editora Araida Otero. Publicaciones Puertorriqueñas, Inc. Patrocinado por HIVOS.

Todaro, R. & Rodríguez, R. (comp.). (1995). *El Trabajo de las Mujeres en el Tiempo Global*. Santiago de Chile: Isis Internacional, Centro de Estudios de la Mujer.

Ungo, U. (2002). *Conocimiento. Libertad y poder: Claves críticas en la teoría feminista*. Panamá: Instituto de Estudios de la Mujer, Universidad de Panamá.

Wollstonecraft, M. (2005). *Vindicación de los Derechos de la Mujer*. Madrid: Ediciones Istmo.

Valdés, T. (ed.) (2010). *¿Género en el Poder?, El Chile de Michelle Bachelet*. Santiago de Chile: Corporación de Estudios para el Desarrollo de la Mujer (CEDEM).

Revistas

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1999). Número especial: Mujeres, Género y Trabajo (parte 1). Revista Internacional del Trabajo, 118 (3).

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1999). Número especial: Mujeres, Género y Trabajo (parte 1). Revista Internacional del Trabajo, 118 (4).

Artículos

Todaro, R., Abramo, L. y Godoy, L. (¿fecha?). Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios. . San José: Centro de Estudios de la Mujer (CEM).

Artículo de la revista SUMA, Fuente: Alto Nivel Martes, 10 de Enero de 2012.

http://www.altonivel.com.mx/18349-porque-hay-tan-pocas-mujeres-directivas.html

Documentos

Goldenberg, O. (¿fecha?). Brechas de Género, Participación Político-Electoral, Organizaciones y Movimiento de Mujeres en Costa Rica: un balance reciente. Duodécimo Informe Estado de la Nación en el Desarrollo Sostenible. San José: Proyecto Estado de la Nación.

Hawkesworth, M. (1997). *¿Género?* Ensayos en Signs: Journal Of Women in Culture and Society, 22 (3).

Instituto de Estadísticas y Censos. (¿fecha?). Principales resultados del Módulo de Uso del Tiempo. San José: INEC; INAMU.

La Corriente. (2001) Jornadas Feministas centroamericanas. San Juan del Sur,.La Corriente.

Lexartza Artza, L. & Román, I. (2010). Trabajo decente y corresponsabilidad social en el cuido, retos en el camino hacia la igualdad. San José: Organización Mundial del Trabajo (OIT).

Milosavljevic, V. (2007). Estadísticas para la equidad de género: magnitudes y tendencias en América Latina. Santiago de Chile: CEPAL (Comisión Económica para América Latina).

Oficina Internacional del Trabajo (O.I.T). (2004). *Romper el Techo de Cristal, las mujeres en puestos de dirección*. Ginebra: OIT.

ICE. (2007). Estatuto de Personal. San José: ICE.

ICE. (2003). Política de Igualdad y Equidad de Género. San José: ICE.

ICE. (1998). Políticas Corporativas de Capacitación. San José: ICE.

Documentación electrónica

Bourdieu, P. (2005) Existir para la Mirada masculine. Consultado el... de.... De 2012, de: http:www.Archivo-chile.com.

Arriagada, I. (1998). Realidades y mitos del trabajo femenino urbano en América Latina. Cepal, Serie Mujer y Desarrollo no. 21. Consultado el ... de ... de 2012, de: http://www.eclac.org/cgibin/getProd.asp?xml=/mujer/agrupadores_xml/aes6.xml&xsl=/agrupadores_xml/agrupa_listado.xsl

Informe realizado por International Business Report (IBR) por Grant Thornton International. Sobre las mujeres en puestos de dirección, 2012 http://www.internationalbusinessreport.com/

Entrevistas.

Entrevista realizada por Mario Rojas del Museo Histórico y Tecnológico del ICE. 2000. Primera mujer Gerenta del ICE.

Entrevista con las mujeres jefaturas del ICE, nombradas como sub y directoras, gerentas, en el 2009.

1-CUESTIONARIO LAS MUJERES y EL PODER

Este estudio tiene como objetivo principal investigar las condiciones en que participan las mujeres que son jefaturas dentro del proceso de toma de decisiones del ICE.

Este proyecto tiene fines meramente didácticos. La información que usted brinde es totalmente confidencial y de uso exclusivo para la investigación.

Cuestionario No.

Marque con "x" la respuesta correcta o anote con claridad en el espacio correspondiente la información solicitada.

Parte 1. Datos generales:

1. ¿Cuál es su estado civil?

1. Soltera_____ 3. Divorciada _____ 5. Viuda _____

2. Casada _____ 4. Unión libre _____

2. ¿Cuál es su profesión?

3.

_____

4. ¿Usted tiene hijas ó hijos?

1. Si tiene_____ 2. No tiene_____(pase a pregunta 4)

Favor indicar la edad de cada uno de sus hijos/as y si viven o no con usted (ANOTE SEGÚN RANGO DE EDAD)

Edad en años cumplidos	ANOTE CANTIDAD DE HIJAS O HIJOS	CANTIDAD DE HIJAS O HIJOS **QUE VIVEN CON USTED**
1. 0-4 años		
2. 5-8 años		

3. 9-12 años		
4. 13-16 años		
5. 17-20 años		
6. 21 años o más		

5. ¿Cuántas personas componen su núcleo familiar (personas que viven con usted en la misma vivienda)? **Anote la cantidad según corresponda.**

   1. Cantidad de Niñas/Niños_____
   2. Cantidad de Adolescentes_____
   3. Cantidad de Adultos/as_____

6. ¿Usted tiene que asistir, cuidar o hacerse cargo de alguna persona que tiene discapacidad u otra condición que amerite cuidados especiales, indiferentemente que viva o no con usted?

   1. Si____ 2. No_____ (pase a pregunta 6)

   Describa brevemente en qué consiste dicha discapacidad:

   _____

7. Marque las actividades familiares que usted realiza o financia: **PUEDE MARCAR VARIAS**

   1. Limpieza de la casa____
   2. Soporte educativo____
   3. Limpieza y planchado de ropa____
   4. Recreación o deporte familiar _____
   5. Atención médica de otras personas___
   6. Compras para el hogar _____
   7. Preparación de alimentos____
   8. Mantenimiento del vehículo _____
   9. Cuido de niñas /os____
   10. Pago de servicios _____
   11. Cuido de personas enfermas adultas mayores, con discapacidad o alguna condición especial _____
   12. Otras (anote) _____
       _____

8. ¿En total, cuántas horas por día le dedica a las actividades familiares antes mencionadas?

Anote la cantidad total de horas al día_____

9. ¿Qué actividades realiza usualmente en su tiempo libre?

Parte II.

10. Describa las características que en su opinión debe tener la "**jefatura ideal**" dentro de la cultura del ICE.

11. Ahora por favor describa las características de la jefatura típica actual dentro del ICE

12. Marque en la siguiente escala con una equis el estilo de liderazgo de su preferencia

Democrático /__/__/__/__/__/__/__/__/__/__/__/ Autocrático

13. ¿Cuándo usted requiere de un consejo para tomar una decisión crucial o muy importante a nivel laboral, a cuáles **personas** consulta?

14. ¿Cómo considera que es su campo de acción dentro del ICE para la toma de decisiones?

15. ¿Considera que un ascenso dentro del ICE es posible para usted?

1. Si____ 2. No_____

¿Por qué? (explique ampliamente)

16. ¿Usted se considera una buena jefa?

1. Si_____ 2. No_____

¿Por qué?:

17. ¿Qué opina usted de que una mujer gane más que un hombre?

18. Marque con una equis a **cuál(es) tipo(s)** de grupo, pertenece usted. **PUEDE MARCAR VARIAS**

1. Religioso _____
2. Político _____
3. Recreativo _____
4. Espiritual _____
5. Comunal _____
6. Deportivo _____
7. Otro_____

19. ¿Considera usted que las oportunidades de capacitación, viajes al exterior y becas que ofrece el ICE son iguales para hombres y para mujeres? ***RESPONDA UNA A UNA***

a. Capacitación: 1. Si____ 2. No_____

b. Viajes al exterior: 1. Si____ 2. No_____

c. Becas: 1. Si____ 2. No_____

20. ¿Describa si para usted ha sido fácil o difícil haber logrado una jefatura dentro del ICE?

21. ¿Cuántos años trabajó en el ICE antes de ser nombrada como: **ANOTE UNA A UNA LA CANTIDAD DE AÑOS, SEGÚN CORRESPONDA.**

20.1 Jefatura: Anote número de años_____

20.2 Subdirectora: Anote número de años_____

20.3 Directora: Anote número de años_____

20.4 Subgerente: Anote número de años_____

22. Mencione los principales obstáculos que usted ha encontrado en su carrera laboral dentro del ICE como jefatura.

23. Anote la cantidad del personal que tiene actualmente a su cargo, según el sexo:

Cantidad de Mujeres_____ Cantidad de Hombres_____

24. ¿Usted prefiere ser jefa de un hombre o de una mujer? ANOTE SOLO UNA

1. Jefa de una Mujer_____ 2. Jefa de un Hombre_____ 3. Me es indiferente_____

¿Explique por qué?:

25. Su jefe superior inmediato es:

1. Mujer_____ 2. Hombre_____

Anote en este espacio cualquier comentario adicional:

_____

_____

_____

_____

_____

Muchas Gracias por su colaboración

2. GUIA DE ENTREVISTA

¿Cómo llega a este puesto?

¿A usted le gusta ser jefa? ¿Qué le gusta y que no le gusta?

¿Cuál es su mayor fortaleza como jefa? ¿Cuál es su área más débil?

¿Qué opina sobre las mujeres en puestos de poder?

¿Podría darme un ejemplo del mayor desafío que ha tenido que enfrentar en su puesto de trabajo? ¿Lo superó? ¿Si la respuesta es afirmativa, que explique de que manera?

¿Usted se siente que ha triunfado o cree que todavía hay algo que le falta?

Si usted pudiera cambiar alguna cosa para tener un impacto más positivo en su vida profesional, ¿Cuál sería esa cosa?

Piense en una mujer que más admira, responda ¿Por qué? ¿Que cualidades le gustan más de esa mujer? Piense en un hombre que más admira, responda ¿Por qué? ¿Que cualidades le gustan más de ese hombre?

¿En qué medida el apoyo que una mujer recibe de su familia impacta en su capacidad para alcanzar puestos de jefatura?

¿Usted cree que las mujeres son aliadas naturales?

¿Usted considera que ser del sexo femenino ha sido un obstáculo en su desarrollo profesional? ¿Por qué?

¿Usted considera que las mujeres en puestos de poder, copian el modelo masculino o tienen un modelo propio? ¿Por qué?

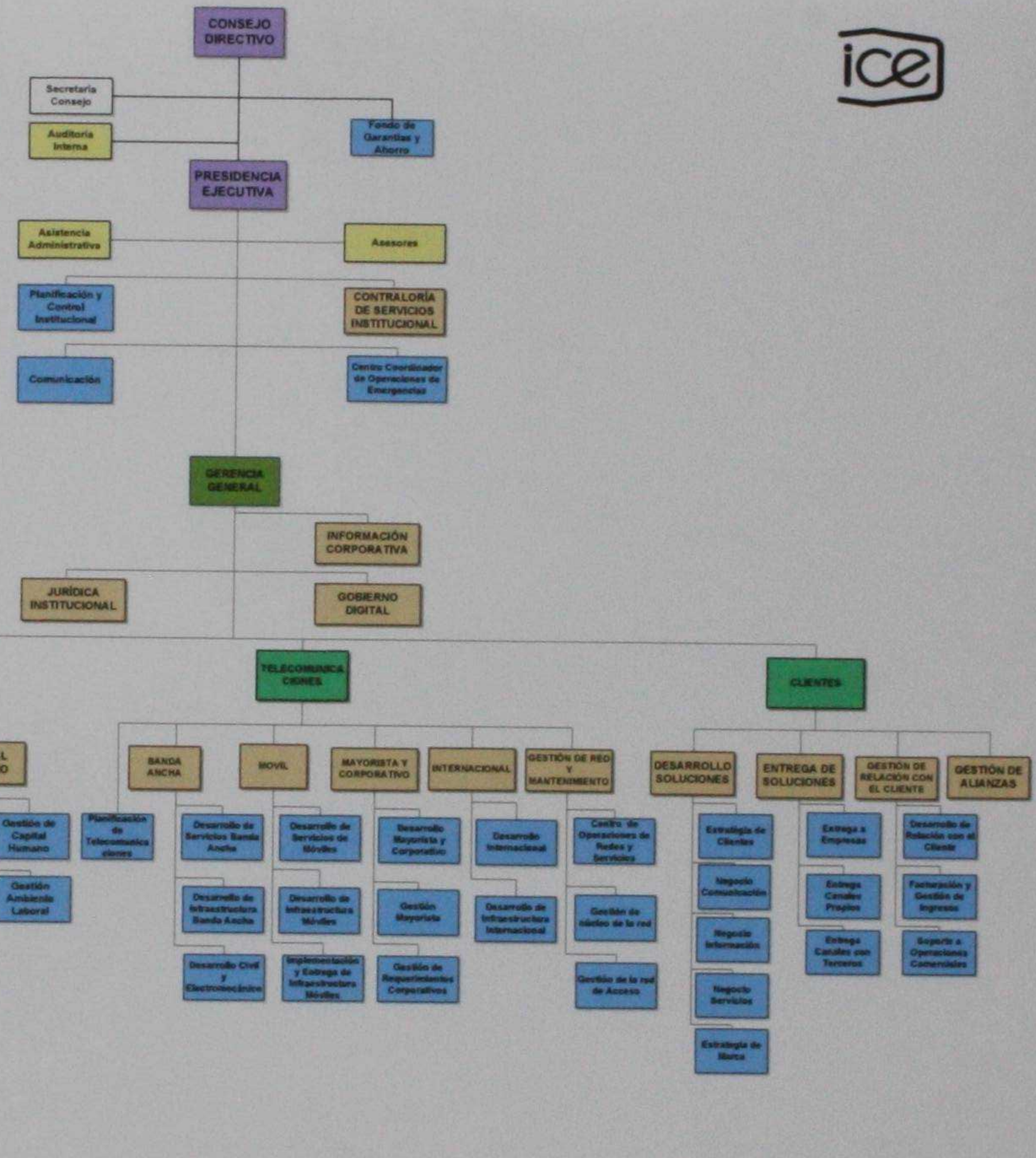
3. ORGANIGRAMA DEL ICE

INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD (I.C.E.)

SIMBOLOGÍA

- Unidad Organizativa
- Línea de Asesoría
- Línea de Autoridad Formal
- Línea de asistencia o subordinación

Elaborado por: Dirección de Planificación y Control Institucional
Ultimas modificaciones: 03/04/2012, aprobación del Centro Coordinador de Operaciones de Emergencias
02/05/2012, Aprobación Niveles 1 Gerencia Clientes
02/05/2012, Aprobación Niveles 1 Gerencia Telecomunicaciones
Versión: 23



SIDUNA
FI20619