



CENTRO DE ESTUDIOS SOCIOLOGICOS

**PROGRAMA INTERDISCIPLINARIO DE ESTUDIOS DE LA
MUJER**

GENERACIÓN 2007 - 2009

**El empoderamiento femenino en las organizaciones: un modelo
de estudio a partir de la cultura organizacional.
Estudio de caso en México.**

Tesis que presenta

Marta Subiñas Abad

Para obtener el grado de

Maestra en Estudios de Género

Directora y Lector

**Dra. Ana María Tepichin Valle
Dr. Valentino Morales López**

México D.F., Septiembre de 2009

Agradecimientos

La presente investigación ha sido posible gracias al apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional y para el Desarrollo (AECID) del Gobierno de España a través del Programa MUTIS para Estudios de Posgrado en Centros Superiores Extranjeros de reconocido prestigio. Sin su apoyo y compromiso mi formación y trabajo académico en Estudios de Género no habría sido posible. Por todo ello les hago llegar mis más sinceros agradecimientos.



Dedicatoria

Mi dedicatoria a:

Mis padres y mi hermana,
que desde el otro lado del Atlántico
siguen alimentado mi motor para seguir adelante...

A mis asesores de tesis, Ana María y Valentino, por creer en mi proyecto,

A la planta académica de la Tercera Generación de la Maestría en Estudios de Género del Colegio de México, a quienes admiro y agradezco por todo lo que aprendí durante mis estudios,

A mi compañero Eliezer, por estar siempre a mi lado,

A mis amigas Georgina Yemara, Rosibel, María Elvira, Ainara, Brenda, Connie, Elsa, Gisela, Natalia, Edna, Cristina, Prisca, Christine y Karin Sofia, cómplices de buena parte de las reflexiones que incorpora este estudio,

A mis compañeras de la Tercera Generación de la Maestría en Estudios de Género,

A las 15 mujeres de CAME que participaron en la investigación, quienes generosamente me compartieron sus experiencias.

Capítulo 2. Estudio de caso de la microfinanciera	61
2.1. Metodología	61
2.2. El contexto de las microfinanzas en México	66
2.3. La historia de la institución: origen y trayectoria	69
2.4. La cultura organizacional familiar-competitiva	74
2.4.1. Los artefactos observables	75
2.4.2. Los valores institucionales	78
2.4.3. Los símbolos	85
2.4.4. Las asunciones básicas	87
2.4.4.1. El individualismo heroico	87
2.4.4.2. La división familia y trabajo	90
2.4.4.3. La monocultura de la instrumentalidad	93
2.4.4.4. El hongo economicus racional	95
2.5. El empoderamiento de las mujeres funcionarias	97
2.5.1. Dimensión Empoderamiento Profesional	99
2.5.2. Dimensión Empoderamiento Económico	103
2.5.3. Dimensión Empoderamiento Familiar	108
2.5.4. Dimensión Empoderamiento Comunitario	113
2.5.5. Dimensión Empoderamiento Colectivo	122
2.6. Empoderamiento ¿igual a más empoderamiento?	126
2.6.1. Ver, cómo se vinculan las funcionarias con las socias	127
2.6.2. Juzgar, cómo ven las funcionarias a las socias y abordaje del empoderamiento	130
2.6.3. Actuar, decisiones de política en manos de las funcionarias	142
 Conclusiones	 145
 Bibliografía	 152

Introducción

“Es algo, o sea, que no va a pasar, por principio de orden jamás voy a ser profesionalmente más que mi marido, ¡Por principio de orden ¡eh! Porque no hay varón, por lo menos latino, que lo tolere, es una realidad, o sea, eso tarde que temprano termina dañando la relación, por más modernos que digan que son, por más abiertos de mente.. ¡no es cierto!”
Paloma

El punto de partida de la presente investigación es mi experiencia de trabajo en proyectos de desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo en México. En particular, a raíz de una evaluación a un programa de microcréditos se planteó el siguiente problema: una organización civil, con un discurso de empoderamiento femenino, contrata a mujeres indígenas para hacer el trabajo de promotoras de crédito bajo el régimen laboral de servicios por honorarios, con un salario base muy bajo y sin seguro social. Por consiguiente, se plantea una contradicción entre el *discurso* institucional empoderador y las *prácticas* con relación a las condiciones laborales del personal.

Es a partir de esta situación que nos planteamos varias cuestiones como: ¿es posible detonar procesos de empoderamiento en la intervención social cuando se dan condiciones de precariedad laboral al interior de la organización? ¿En qué medida la cultura organizacional nos da elementos para entender el empoderamiento femenino de las mujeres funcionarias? ¿De qué forma la categoría género nos aporta elementos para entender la cultura organizacional? ¿Es necesario plantear un nuevo enfoque de empoderamiento que tome como punto de partida el análisis de la cultura organizacional?

Por consiguiente, a partir de estas reflexiones nos planteamos como objetivo de investigación establecer un modelo de estudio para abordar el empoderamiento femenino a partir de la cultura organizacional. Esta labor, no obstante, no es sencilla si tomamos en consideración, en primer lugar, que la elaboración del modelo implica un ejercicio de triangulación de dos disciplinas académicas que hasta el presente han tenido muy poco contacto: los estudios de género y los estudios organizacionales.

En segundo lugar, el análisis de la cultura organizacional supone adentrarse en el sentido más profundo de la transversalización de la perspectiva de género en las

organizaciones, es decir, en el meollo de los éxitos y fracasos de *las políticas de equidad de género*.

En tercer lugar, en México no se cuenta con experiencias de auditorías de género que hayan abordado en profundidad el tema de la cultura organizacional y la construcción social e histórica del género en las organizaciones civiles mexicanas que, en tanto actores sociales, intervienen en programas enfocados en las mujeres. El problema es que el empoderamiento de la mujer es la base de un discurso cuyo objetivo es obtener recursos de financiamiento nacional e internacional pero ¿qué sucede de puertas adentro de la organización con su personal femenino? ¿También se empodera?

Para llevar a cabo nuestro objetivo de investigación partimos de la experiencia de 15 mujeres funcionarias de una organización microfinanciera mexicana madura y con un discurso de empoderamiento femenino: el Centro de Apoyo al Microempresario (CAME). En particular, nuestro trabajo con CAME se dividió en dos partes: una primera de revisión teórica y de planteamiento del modelo de estudio y una segunda de análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

Finalmente, con miras a generar y renovar el debate académico en torno a la teoría del empoderamiento femenino, planteamos nuestras principales conclusiones sobre cómo el género y el poder operan en la cultura organizacional, qué tipo de empoderamiento interiorizan las mujeres funcionarias y cómo también el empoderamiento de las funcionarias nos permite entender el empoderamiento de las socias que son beneficiarias de los programas de microcrédito.

Capítulo 1. Marco teórico

1.1. El Empoderamiento femenino

1.1.1. Concepto

La utilización del término “empoderamiento” ha dado pie a extensos debates sin llegarse a alcanzar una definición unánime al respecto. De hecho, el término original en inglés “empowerment” ha sido traducido como habilitación, potenciación y apoderamiento. No obstante, ninguna de estas traducciones logra rescatar plenamente la riqueza del término original, que entre sus rasgos más importantes contiene la palabra “power”.

A partir de la revisión de la definición en el idioma inglés (Oxford English Dictionary) observamos que el término empowerment engloba al menos dos matices: significa tanto un acto formal o simbólico, donde la autoridad reconoce el “poder”, como un acto material de investir fuerza.

1. To give authority or power to; authorize
2. To give strength and confidence to.

Sin embargo, en la práctica, pese a que el término *empoderamiento* no cuenta con antecedentes claros en español, éste ha ido imponiéndose gradualmente dentro del movimiento de mujeres en Latinoamérica, así como en las instancias oficiales que trabajan por el desarrollo (PNUD, UNIFEM). De hecho, feministas como Magdalena León (1997) dan varios argumentos a favor del uso del término empoderamiento. Primero, éste connota acción y tiene su origen en los movimientos sociales que luchan por transformar las condiciones de subordinación y explotación. Segundo, refleja de forma más clara la idea de que el sujeto se convierte en un agente activo de su propio proceso de cambio. Y tercero, su uso tiene el potencial de detonar cambios dentro de la propia cultura y, en particular, en los imaginarios sociales del vínculo mujer y poder.

En particular, el nacimiento del concepto empoderamiento está íntimamente vinculado a distintos tipos de movimientos sociales (de derechos civiles, de derechos de las mujeres) que tienen por objeto “cambiar las relaciones y la distribución del poder establecidas” (García, 2003:224). En este sentido el origen del término se vincula, por

un lado, con los movimientos de defensa de los derechos civiles de la población afroamericana en los EE.UU. durante los años 60, y por otro lado, con el movimiento feminista de los años 70, que tomó el término empoderamiento como una herramienta de análisis y movilización.

El empoderamiento es sobre el poder y sobre cómo cambiar las relaciones de poder a favor de aquellos que anteriormente han ejercido poco poder en sus vidas. En este sentido el empoderamiento es un proceso de ir ganando control.

Desde los movimientos feministas, el empoderamiento es visto como el proceso de cambio en el que las mujeres van accediendo al poder a la vez que alcanzan una transformación en las relaciones desiguales entre los géneros. En concreto, se trata de “un proceso mediante el cual las mujeres, individual y colectivamente toman conciencia sobre cómo las relaciones de poder operan en sus vidas y ganan la autoconfianza y la fuerza necesarias para cambiar las desigualdades de género en el hogar, la comunidad y los niveles nacional, regional e internacional” (López, 34: 2000).

Sobre este punto, antes de profundizar en el significado del empoderamiento, queremos establecer una distinción respecto al término autonomía, comúnmente utilizado como sinónimo de empoderar. La autonomía es “la condición de la persona que no depende de nadie en ciertos aspectos” (García, 2003:222), por lo que autonomía individual o grupal podría ser conceptualizada como una “de las manifestaciones concretas del empoderamiento individual o colectivo, y podría transformarse en sucesivos momentos” (García, 2003:230).

Para hablar de empoderamiento también es necesario trascender de las necesidades prácticas a las necesidades estratégicas. Las necesidades prácticas de género “se formulan a partir de las condiciones concretas de las mujeres en su posición como género dentro de la división sexual del trabajo, de las cuales derivan sus intereses prácticos por la supervivencia humana” (Moser, 1991:71). En contraste, los intereses estratégicos “se formulan a partir del análisis de la subordinación de las mujeres en relación a los hombres, de donde deriva la identificación de los intereses estratégicos de género para lograr una organización más igualitaria y satisfactoria de la sociedad, alternativa a la actual en términos de su estructura y de la naturaleza de las relaciones entre hombres y mujeres” (Moser, 1991:69).

¿Por qué entonces es importante la distinción entre necesidades prácticas e intereses estratégicos? El empoderamiento es una herramienta clave para alcanzar los intereses estratégicos y, por tanto, cambiar la posición de subordinación de las mujeres.

Llegados a este punto es fundamental profundizar y problematizar respecto a la categoría del empoderamiento ahondando en la teoría del poder, sus dimensiones, la emergencia del conflicto y su importancia en las organizaciones de intervención social.

1.1.1.1. Empoderamiento como proceso de ganar poder y de ser sujeto del poder

Tomando en cuenta la revisión de los antecedentes del concepto, consideramos que es preciso vincular el término empoderamiento con el poder, pues éste condiciona la experiencia de las mujeres en una doble dirección: primero, a través del desafío a las fuentes de poder que mantienen a la mujer en una posición de subordinación y segundo, a través de la emancipación de la propia mujer en el proceso de ganar poder.

Este acceso al poder debe ser entendido como autofortalecimiento, control, poder propio, autoconfianza, capacidad de decisión, vida digna de acuerdo con los valores propios, capacidad de lucha por los propios derechos, independencia, libertad, capacidad de ser y hacer, entre otros.

Dentro del discurso del poder, el marco teórico a partir del cual vamos a fundamentar la presente investigación es la teoría del poder de Foucault, la cual nos permite explorar la naturaleza dinámica, creadora y generizante (atravesada por la categoría género) del poder

De modo que, antes de abordar la genealogía del poder en Foucault, consideramos fundamental subrayar la importancia del poder para entender las relaciones de género. Para ello, rescatamos el aporte de Scott en el análisis de la categoría de género en tanto un ámbito donde se incardina el poder:

“El género es el campo primario dentro del cual o por medio del cual se articula el poder. No es el género el único campo, pero parece haber sido una forma persistente y recurrente de facilitar la significación del poder en las tradiciones occidental, judeo-cristiana e islámica” (Scott, 1990: 47).

El poder, según Foucault, constituye una vasta tecnología que atraviesa el conjunto de relaciones sociales. No es algo que se divide entre los que lo detentan exclusivamente y aquellos que no lo poseen y lo han de soportar.

[El poder] “tiene que ser analizado como algo que circula, o más bien, como algo que no funciona sino en cadena. No está nunca localizado aquí o allí, no está nunca en manos de algunos, no es un atributo como la riqueza o un bien. El poder funciona, se ejercita a través de una organización reticular” (Foucault, 1992:144).

De modo que el poder, lejos de ser una propiedad estable, se erige en redes y transita transversalmente. En sus redes los individuos no solamente circulan sino que siempre se encuentran en una posición de sufrir o ejercitar dicho poder. En otras palabras, el poder nunca se queda fijo por siempre en los individuos. De hecho, el individuo constituye un primer efecto del poder y, al mismo tiempo, el poder circula a través del elemento de conexión que ha constituido, o sea, el sujeto.

Por consiguiente, el poder es dinámico, cambiante y reticular, sin llegar a conformar una substancia que se posea como un bien.

Frente a las formas reguladas y legitimadas del poder, sus mecanismos generales y efectos constantes, *la microfísica del poder* nos propone asir al poder en sus extremidades, es decir:

“..allí donde se vuelve capilar, asirlo en sus formas e instituciones más regionales, más locales, sobre todo allí donde, saltando por encima de las normas de derecho que lo organizan y delimitan, se extiende más allá de ellas, se inviste en instituciones, adopta la forma de técnicas y proporciona instrumentos de intervención material” (Foucault:1992:142).

De manera que la comprensión del poder microfísico nos ayuda a analizar los micropoderes diversos que constituyen la sociedad, que atraviesan los cuerpos y las almas de los individuos, insertándose y determinando sus gestos y sus actitudes.

“Las mujeres, los prisioneros (...) han abierto en este momento una lucha específica contra la forma particular del poder, de imposición, de control, que se ejerce sobre ellos. Estas luchas forman parte actualmente del movimiento revolucionario, a condición de que sean radicales, sin compromisos ni reformismos, sin tentativas para modelar el mismo poder consiguiendo como máximo un cambio de titular” (Foucault:1992:86).

Precisamente esta dimensión microfísica del poder de Foucault es la que nos permite abordar los procesos de empoderamiento en las mujeres, es decir, cómo el poder circula en ellas y cómo ellas mismas son capaces de ejercer poder a la vez que

someterse al poder disciplinario foucaultiano – el que somete, vigila, discrimina, excluye, normativiza a los seres humanos.

Una vez introducida la microfísica del poder, es fundamental rescatar el sentido esencialmente positivo del poder.

Si bien tradicionalmente se ha privilegiado el aspecto negativo del poder, sobre todo como fuerza de prohibición y como mecanismo esencialmente jurídico, “lo que dice la ley, lo que prohíbe, lo que dice no, con toda una letanía de efectos negativos: exclusión, rechazo, barrera, negaciones, ocultaciones” (Foucault:1992:154), desde la perspectiva foucaultiana ello resulta inadecuado para entender el poder. Al contrario, Foucault nos demuestra que las relaciones de poder son esencialmente productivas y positivas.

“Si el poder no fuera más que represivo, si no hiciera nunca otra cosa que decir no, ¿pensáis realmente que se le obedecería? Lo que hace que el poder agarre, que se le acepte, es simplemente que no pesa solamente como una fuerza que dice no, sino que de hecho la atraviesa, produce cosas, induce placer, forma saber, produce discursos; es preciso considerarlo como una red productiva que atraviesa todo el cuerpo social más que como una instancia negativa que tiene como función reprimir” (Foucault, 1992:182).

De modo que el concepto de poder positivo-productivo nos aporta elementos para entender cómo se producen las formas circulantes microfísicas de poder, es decir como el poder funciona a partir de reforzamientos, incitaciones, controles y vigilancia que, en vez de doblegar o destruir, produce una fuerza, crecimiento, administra, ordena, desarrolla y mantiene conductas. De modo que lo positivo no es estrictamente lo contrario de lo negativo, por lo que el poder positivo no necesariamente presupone lo bello o lo deseable. Precisamente, el funcionamiento del poder positivo, en su proceso de producir prácticas y saberes, está profundamente vinculado con las formas tradicionales de poder negativo, pues para administrar, conservar y hacer crecer el cuerpo social, de forma eficiente y disciplinada, es preciso la prohibición y la vigilancia, la ley. En consecuencia, la función de ese control y regulación no es la destrucción sino la reproducción del saber de acuerdo con las relaciones de dominación.

Un último aspecto que hemos querido rescatar de la teoría del poder de Foucault es la “subjetivación de las relaciones de poder” o de cómo el poder se encarna en los cuerpos y las almas produciendo sujetos. Este poder forma al sujeto,

“proporcionándole la misma condición de su existencia y la trayectoria de su deseo (...), entonces el poder es algo de lo que dependemos para nuestra existencia y que

abrigamos y preservamos en los seres que somos (...) [de modo que] el sujeto se inicia [subjetivación] mediante una sumisión primaria al poder [sujeción]" (Butler,1997:12).

Como podemos ver, de nuevo el poder negativo y el poder positivo aparecen íntimamente interconectados.

El primer paso para entender la subjetividad es desprenderse del sujeto constituyente, pues el sujeto mismo es producto de una trama histórica, perdiendo todo sentido de fijeza. Más que hablar de la existencia de un sujeto resulta más adecuado plantear la existencia de una pluralidad de formas de subjetivación y por ende, un conjunto de posiciones del sujeto, que en ocasiones armonizan y en otras entran en tensión. Sin lugar a dudas, como veremos en nuestro modelo de estudio, este aspecto es fundamental para entender los procesos de empoderamiento, los cuales para poder iniciarse precisan partir de una posición de sujeto.

Foucault hace una ontología histórica de ciertos modos de subjetivación que responden a prácticas sociales concretas y situadas. Para ello parte de ciertas formas de objetivación que producen subjetividades (Díaz, 1993): la arqueológica, la genealógica y la ética.

En primer lugar, la producción histórica de verdad ha servido para generar sujetos de conocimiento. Para ello se han construido discursos que objetivizan al "sujeto productivo" en la economía o el "sujeto viviente" en la biología.

En segundo lugar, a través de las relaciones de poder conocidas como "prácticas individualizantes" surgen los sujetos modernos, los cuáles son constituidos en sujetos que interactúan con otros sujetos. De modo que el sujeto se mira a sí mismo pero también es observado por otros, estableciéndose también fronteras entre la normalidad y la anormalidad.

En tercer lugar, el sujeto moral surge a partir de un tipo de prácticas en las que el sujeto se reconoce como sujeto ético a partir de cierta relación consigo mismo. Se trata de las conocidas *tecnologías del yo* que "permiten a los individuos efectuar, por cuenta propia o con ayuda de otros cierto número de operaciones sobre su cuerpo y su alma, pensamientos y conductas" (Foucault: 1990:48). Se trata de la ética del *conocimiento de sí* en tanto práctica de autoconstitución subjetiva donde las relaciones consigo mismo, a partir del poder y el saber, producen subjetividad. Precisamente esta ética del

conocimiento de sí acaba convirtiéndose en el canon de las formas de subjetivación occidental.

Finalmente, vinculando las formas de subjetivación con nuestra investigación, el concepto de “tecnologías del yo” nos ayudará a entender la interrelación entre el poder sobre sí mismo (empoderamiento sobre uno mismo) y el poder sobre las cosas y otros sujetos (empoderamiento visto en otros).

1.1.1.2. La naturaleza del poder

Figura 1. Tipos de poderes e implicaciones

Tipos de poder	Significado	Implicaciones prácticas
Poder sobre otros	Se trata de lograr que los demás actúen como uno desea ante una situación determinada, pero también incluye la capacidad de suprimir los conflictos e incidir sobre las decisiones que se toman. Se basa en relaciones de dominación. Habitualmente no hay conciencia de dominados ni dominadores por ser una opresión estructural.	Conflicto y confrontación directa entre los poderosos y los grupos de interés sin poder.
Poder para	Poder creativo que estimula la acción y la apertura de nuevas opciones.	Capacidad de construcción, apoyo a la capacidad individual de tomar decisiones, liderazgo.
Poder con	Poder que multiplica los esfuerzos individuales y con el que se demuestra que el todo es más que la suma de sus partes.	Movilización social, construcción de alianzas y coaliciones.
Poder interior	Habilidad para que la propia vida cobre un sentido, siendo capaz de resistirse al poder que otros ejercen y construir alternativas.	Aumento de la autoestima, toma de conciencia, construcción de autoconfianza.

Fuente: elaboración propia a partir de Rowlands, García, León, Sen y Kabeer.

El poder que emana del proceso de empoderamiento debe ser entendido como una relación social que determina el acceso y el control de diferentes tipos de recursos, y que, por consiguiente, está presente en todos los niveles sociales donde los individuos participan como actores y sujetos.

En la práctica, estas dimensiones del poder se asocian con el desarrollo de competencias, nuevos aprendizajes y la emergencia de capacidades. De hecho, a través

del estudio de Castro y Llanes (2007) es posible asociar cada una de las dimensiones del poder con una teoría del poder.

Figura 2. Dimensiones y Teorías de Poder

Tipos de poder	Teoría	Significado
Poder para	Teoría de la competencia	Se sustenta en los saberes fundamentales (saber ser, saber hacer, saber disciplinar, saber convivir) que se corresponden con los cuatro ejes del conocimiento que habilitan a los sujetos para trabajar.
Poder con	Teoría de la Resiliencia	Los vínculos interpersonales y los contactos afectivos intensos facilitan que los sujetos se conecten, no con las carencias de los otros, sino con las capacidades. Fórmula de la Resiliencia de Gottberg: Tengo (redes de pertenencia) + Soy-estoy (integración cuerpo-mente-espíritu) = Puedo (Soy poderoso) Implica ser capaz de enfrentar, de resolver, de vincularse, de protegerse, de ocuparse.
Poder interior	Teorías de la evaluación	La autoevaluación es un proceso necesario para que los sujetos puedan establecer un autogobierno y tomar decisiones que habrán de impactar en su destino. De esta forma se abre la oportunidad de la ruptura y el establecimiento de nuevos paradigmas para dirigir la propia vida personal.

Fuente: elaboración propia a partir de Castro y Llanes (2007)

1.1.1.3. ¿Empoderarse o ser empoderada?

Como nos indica Sen, el empoderamiento no es una dádiva que una persona puede entregar a otra. Los cambios internos en la autoconciencia y la autoconfianza son procesos propios de cada persona, que tienen el potencial de generar transformaciones creativas y liberadoras de energía. Por tanto, ni el gobierno ni las ONGs empoderan propiamente a las personas; éstas últimas son las que se empoderan a sí mismas. No obstante, en tanto que agentes de transformación social, las instituciones pueden generar un entorno de apoyo (o bloqueo) a los procesos de empoderamiento.

Reforzando lo anterior, Deere y León consideran que para detonar procesos de empoderamiento es precisa la intervención de agentes externos. En concreto, estas autoras consideran que:

“(…) el empoderamiento tiene que ser inducido al crear, primero, la conciencia sobre la discriminación de género. Esto exige que las mujeres cambien las imágenes que tienen de sí mismas y sus sentimientos de inferioridad, así como sus creencias respecto a sus derechos y capacidades” (Deere y León, 2002:32).

En definitiva, las organizaciones o agentes externos juegan un papel clave en la introducción de la semilla del empoderamiento, pero son las propias mujeres las que deben trabajar para que germine su fruto. Por consiguiente, el empoderamiento es un proceso totalmente personal, fruto de un trabajo interno que se ve alimentado por las relaciones interpersonales y el entorno. En particular, una forma de concebirlo es la que nos propone Fetterman en su modelo (citado en Llanes y Castro, 2007:3)

Figura 3. Las etapas del empoderamiento



Fuente: elaboración propia a partir de Castro y Llanes (2007)

1.1.1.4. Empoderamiento y conflicto

En este punto Romano (2002) de ActionAid nos advierte del peligro de la despolitización en el uso del empoderamiento, en particular por parte de los gobiernos y las agencias multilaterales. Según Romano, desde estas instancias se ha buscado despolitizar el empoderamiento para que sea considerado más bien como una técnica que incluye metodologías específicas. De modo que se produce una “tecnificación” del empoderamiento, lejos de verlo como un complejo proceso social y político.

En el extremo de la tecnificación del empoderamiento encontramos el “transformismo”, que consiste en el uso del término empoderamiento como un medio de legitimación que permite a las organizaciones de desarrollo continuar haciendo las prácticas que antes realizaban. Es decir, se trata de simular que han cambiado – apropiándose del discurso de empoderamiento – para en realidad no cambiar nada. De modo que se acaba nombrando como empoderamiento a actividades que nada tienen que ver con el desafío al poder y que los sujetos ganen poder.

En concreto, Romano nos advierte de dos riesgos con relación al uso del empoderamiento.

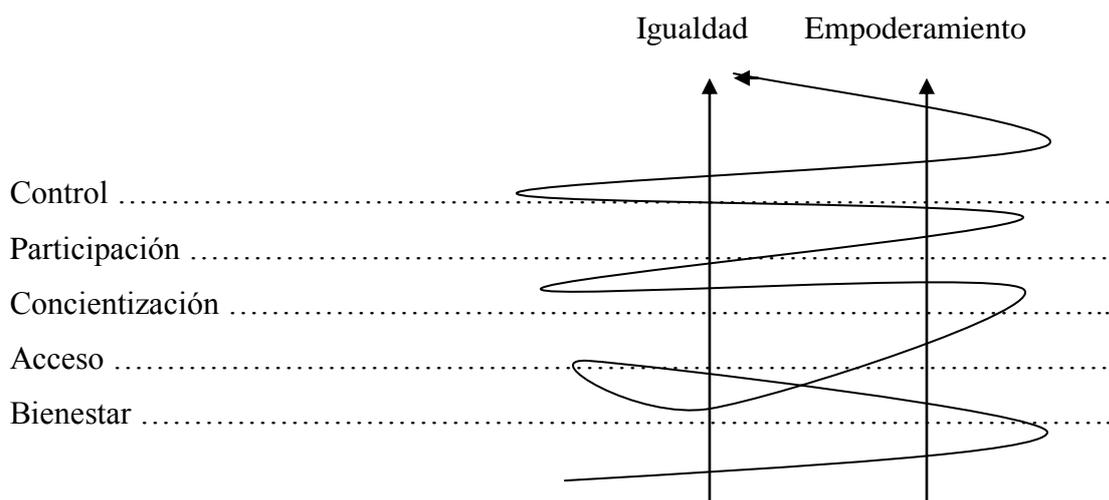
El primer riesgo que se presenta es la superpolitización del empoderamiento, es decir, negar el elemento individual del proceso para poner el acento en los grupos y organizaciones. La razón que hay detrás es el temor a que “el foco en la autonomía individual redundaría en la atomización y la negación de los intereses e interacciones de grupo” (Romano,2002:6).

El segundo riesgo consiste en la atomización, despolitización y fragmentación del empoderamiento por parte de los gobiernos y las agencias de desarrollo, quienes “se han sustentado en una expectativa de acción racional de los actores centrada en el interés individual. Estos intereses y preferencias son vistos como propiedades de los individuos, sin importar que sean producto de la interacción grupal, de la práctica social y cultural” (Romano, 2002:6).

Finalmente, el empoderamiento es tanto un proceso relacional como conflictivo, pues siempre implica a otros actores y, por tanto, relaciones de poder y dominación, donde se buscan cambios tanto en la posición individual como grupal. Estos cambios, por lo general, conllevarán conflictos de todo orden, también con uno mismo. Por lo

tanto, el proceso de empoderamiento debe ser entendido como un movimiento conflictivo, que para ser genuino no podrá ser jamás neutral. De modo que el empoderamiento lejos de avanzar linealmente podría ser visto como un proceso que se mueve en espiral, con giros y contradicciones, por lo que se puede ganar empoderamiento en una dimensión o forma de ejercer el poder pero no en otras.

Figura 4. La espiral del proceso de empoderamiento



Fuente: UNICEF, 1998:182

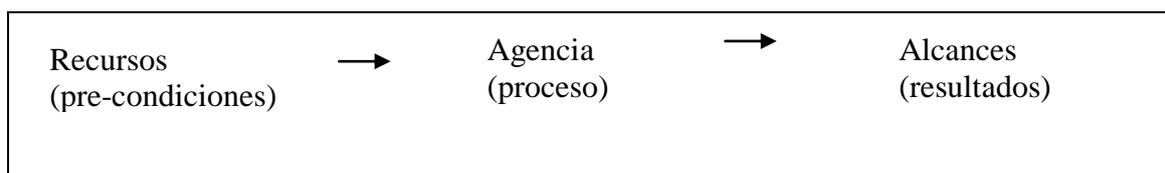
1.1.1.5. Condiciones para el empoderamiento

Batliwala (1996) considera dos aspectos fundamentales para que puedan detonarse procesos de empoderamiento: i) el control sobre los recursos (humanos, culturales, económicos) y ii) el control sobre la ideología (valores, creencias, actitudes). En este sentido coincide con Sen (1997), quien considera que el auténtico empoderamiento proviene de la unión de ambos elementos. De modo que un cambio en acceso a los recursos no puede ser sostenible si no hay un cambio en la conciencia interior de las personas y viceversa. Por lo que el empoderamiento conlleva un cambio en el interior y en el exterior de las personas en términos de poder.

Kabeer (1999), quién vincula el poder con la habilidad de hacer elecciones, hace un análisis detallado de los elementos que intervienen en estos procesos de control.

Primero, en cuanto a la noción de elección hace una distinción entre “elecciones de primer orden” y “elecciones de segundo orden”. Las primeras son particularmente importantes porque se corresponden con elecciones estratégicas como elegir dónde vivir, con quién casarse, tener o no hijos, libertad de movimiento y por tanto, decisiones que son críticas para las personas en el momento de elegir el tipo de vida que desean. Precisamente, la habilidad para ejercer elecciones estratégicas sobre la propia vida puede conceptualizarse a partir de tres momentos diferentes en el proceso de cambio social (Kabeer, 1999:3):

Figura 5. Proceso de empoderamiento según Kabeer



Fuente: Kabeer, 1999:3

Respecto a la propuesta de análisis de Kabeer (Kabeer, 1999:3-4) es importante destacar los siguientes elementos: i) los recursos a considerar incluyen no sólo lo que se posee en el presente sino las expectativas y derechos futuros; ii) las normas y reglas otorgan a ciertos actores institucionales poder sobre otros en la determinación de los principios de distribución e intercambio (recursos autoritativos); iii) la agencia, en tanto la habilidad para definir las propias metas y actuar hacia ellas, puede tener tanto un sentido positivo como negativo con relación al poder (imposición de las propias metas sobre los deseos de otros); iv) el poder también puede operar en la aparente ausencia de agencia, donde las normas que gobiernan el comportamiento social aseguran ciertos resultados que son reproducidos sin ningún ejercicio aparente de agencia.

1.1.1.6. Implicaciones del empoderamiento para las organizaciones

En este último punto hemos querido introducir algunas reflexiones sobre el tema de las organizaciones con un discurso de empoderamiento y cuyo enfoque de trabajo son los proyectos sociales. En particular, consideramos pertinente rescatar algunos apuntes críticos que plantean la necesidad de una reflexión interna (organizacional) sobre

el empoderamiento antes de que las organizaciones, en tanto agentes de desarrollo, entren en acción.

En este sentido la reflexión de Sen (1997) apunta hacia la importancia de acabar con prácticas autoritarias en el gobierno y la urgencia de contar con democracias genuinas que creen los espacios para que los desempoderados puedan enfrentar su propia opresión. De modo que ello nos lleva a interrogarnos: ¿en qué medida ello también es aplicable al interior de las organizaciones de desarrollo? ¿Es posible contribuir a empoderar a los pobres cuando la institución que interviene en el proceso de empoderamiento no ha abierto espacios democráticos en su interior, que permitan a su equipo de trabajo desde dentro enfrentar el poder opresor y ganar poder para sí al interior de la organización?

Romano (2007), por su parte, es mucho más directo al plantear los límites al empoderamiento a partir de elementos de la organización:

“Entre las propias ONG como en el caso de ActionAid, ¿hasta dónde la prestación y provisión de servicios sociales básicos se ha transformado verdaderamente en un medio de empoderamiento y no en un fin en sí mismo? ¿Hasta dónde, en algunos casos la cultura institucional, los hábitos de los funcionarios, la correlación de fuerzas intrainstitucionales, los compromisos cristalizados con socios y comunidades, el peso de la forma más segura de obtención de recursos financieros (vínculos solidarios) y su dificultad en consolidar *nuevos productos* (...) llevan a que se reproduzca la prestación y promoción de servicios como un fin? Y que el empoderamiento, peligrosamente, quede reducido a papel de legitimación de esa práctica asistencialista” (Romano, 2007:4)

A modo de ilustración, retomando a Rao (Rao, 1999:6-10) también encontramos cinco formas de ejercer el poder dentro de las organizaciones:

El Poder posicional es la autoridad derivada de poseer un título en la organización. Se puede ejercer sobre personas pero también para liberar o limitar dinero, información u otros recursos materiales. Este poder puede ser usado para crear el espacio para el cambio organizacional o para poner la equidad de género en la agenda. También es necesario para legitimar el cambio. Este tipo de poder reside en cada una de las posiciones de la organización, no sólo en la más alta. Aunque podamos ver el poder de dirección como hegemónico, también el personal técnico y administrativo poseen y ejercen su propio poder.

El Poder de establecer la agenda se trata de un tipo de poder mucho más sutil. Algunas ONG tiene culturas que valoran el trabajo duro para el cambio social, donde es inapropiado cuestionar largas horas de trabajo por salario bajos.

En las organizaciones como en las familias existen reglas informales que determinan qué se puede y qué no se puede discutir abiertamente (acoso sexual o abuso de poder son ejemplos de temas tabú). La restricción de la agenda puede esconder problemas o proteger el abuso. Dado que las organizaciones están generizadas, lo que no se encuentra en la agenda es a menudo aquello que no es importante para los hombres, aunque ello pueda ser estratégico para las mujeres.

El poder escondido se corresponde con un ejercicio obtrusivo del poder. Dado que la gente no es consciente de que el poder es ejercido a sus expensas, no hay resistencias ni conflicto. El poder es ejercido para asegurar que ciertas ideas sean aceptadas como normales y, por lo tanto, la gente no las cuestiona. Es simplemente la forma en que se hacen las cosas. De modo que los oprimidos no se conciben a sí mismos como víctimas.

Este poder escondido, en la forma de asunciones no cuestionadas sobre prácticas de trabajo, son formas muy poderosas de mantener sistemas inequitativos.

El Poder de diálogo, pues también a través del diálogo el ejercicio del poder queda encubierto. Para entender este tipo de poder Rao nos muestra el ejemplo de varias organizaciones canadienses que utilizaron el poder de diálogo para mover a las organizaciones hacia la equidad de género.

El poder de conflicto, donde si bien hay autores que se muestran a favor de estrategias de diálogo y de construcción de consensos para poder así introducir la equidad de género en las organizaciones, hay otros que consideran que es mucho más efectiva la estrategia de “guerrilla”. El argumento a favor de entrar en la confrontación se basa en la necesidad de atacar las normas y el poder que producen organizaciones sexistas y socialmente injustas. Al igual que Foucault, Rao sostiene que el poder ejercido para dominar o excluir las necesidades de un grupo deber ser confrontado efectivamente para poder construir estructuras y prácticas nuevas.

1.1.2. Dimensiones

Las dimensiones del empoderamiento que tomaremos en consideración en nuestra investigación son: el ámbito personal, el familiar, el del negocio, el colectivo y el comunitario, pues éstas son las habilidades que CAME explícitamente identifica como cambios deseables en las personas e instituciones¹.

*El empoderamiento personal/profesional.*² Incluye cambios positivos a nivel espiritual o psíquico de las personas, que pueden manifestarse en: aprendizaje de nuevas habilidades, mayor participación, incursión e influencia de nuevos espacios, aprender a analizar, expresarse, obtener y administrar recursos, aumento de la autoestima y autovaloración, entre otros.

El empoderamiento familiar: El cambio personal que experimentan las mujeres también se refleja la mayoría de las veces en cambios en el ámbito familiar. Estos cambios se alcanzan cuando éstas desarrollan habilidades de negociación y comunicación y es observable en: una participación activa en el grupo, mayor participación familiar en el trabajo doméstico, exigencia de sus derechos como mujeres, mejor distribución del tiempo, entre otros.

El empoderamiento económico. Además de indicadores económicos deberemos tomar en consideración aspectos sociales y psicológicos relevantes en sus vidas. Algunos indicadores que reflejan el empoderamiento en este nivel son una mayor habilidad para negociar con terceros, para tomar decisiones en el negocio, para administrarlo, para vencer obstáculos en su funcionamiento, así como la mejora de su autopercepción como microempresaria.

El empoderamiento colectivo. Es el proceso mediante el cual las mujeres trabajan de forma integrada con el objetivo de lograr una mayor habilidad y capacidad para enfrentar eventos externos, incrementar su autoconfianza, luchar por su derecho a la independencia, controlar mejor sus recursos, lograr el reconocimiento de otras

¹ Zapata et al (2004).

² En el presente estudio utilizamos la dimensión personal del empoderamiento como referente del empoderamiento profesional pues es desde la posición de sujeto laboral que las mujeres entrevistadas narran sus procesos de cambio y de ganancia de poder.

personas, incrementar la seguridad y la confianza de que con el grupo las cosas se pueden alcanzar, así como una mejora de las relaciones entre las propia mujeres socias.

El empoderamiento comunitario. Cuando las mujeres comprenden la potencialidad de las acciones colectivas logran, a través de la organización social, que los demás las escuchen y tomen en consideración su posición, facilitando la posibilidad de posicionarse en una situación de liderazgo, desde la cual pueden luchar por la obtención de recursos para la mejora de su comunidad.

1.1.3. Enfoques de empoderamiento

En términos generales, dentro del campo de los programas de desarrollo se ha abordado el empoderamiento a partir de tres tipos de enfoques (Batliwala, 1997).

En *el enfoque de desarrollo integrado* las mujeres son concebidas como el medio fundamental para el bienestar de sus familias y sus comunidades. En particular, los objetivos de este enfoque son la reducción de la pobreza, la satisfacción de las necesidades básicas, el incremento de la autoestima por parte de las propias mujeres y la reducción de la discriminación de género. Un ejemplo de este enfoque es el programa PROGRESA/OPORTUNIDADES (Tepichin, 2005), donde las mujeres se convierten en administradoras de proyectos para la mejora de la salud, nutrición y educación de los hijos menores de edad. Las mujeres no son vistas como un fin en sí mismas, aunque puedan verse beneficiadas por las acciones del proyecto.

En *el enfoque de empoderamiento económico* el punto de partida es la creencia de que la falta de poder económico es la causa de la subordinación femenina. Por ello se busca otorgar a las mujeres control sobre los recursos económicos. Un ejemplo de este tipo de enfoque es el que poseen gran número de microfinancieras mexicanas, como Promujer México, CAME y SIEMBRA, que proporcionan microcréditos a mujeres en situación de pobreza.

Dentro de este enfoque de empoderamiento es interesante destacar la existencia de numerosos estudios de caso en Asia y, en especial, en la India (Castanyer, 2006; Rué, 2003). En México destacan los trabajos de Hidalgo (2002), quién aporta una propuesta

teórico-metodológica para el análisis del empoderamiento, y Zapata (2003), quién introduce una perspectiva comparada en el análisis del empoderamiento femenino a través de cajas de ahorro en tres regiones de México (sur, centro y norte).

El enfoque de concientización, como su nombre indica, nos plantea que para que las mujeres logren cambiar su posición de subordinación es necesario que hagan un ejercicio de autorreflexión y comprendan los factores que inciden en dicha dependencia. Un ejemplo de este tipo de enfoque lo hallamos en programas cuyo componente principal es la educación y la reflexión sobre temas de género.

Dentro este último enfoque destacan los trabajos de investigadoras latinoamericanas³ que demuestran que la desigualdad de género en la propiedad de la tierra tiene su origen en tradiciones profundamente arraigadas en la familia, el Estado y el mercado. En este sentido, se muestra cómo la propiedad de la tierra constituye un factor clave para el empoderamiento de las mujeres, en especial cuando se toma en consideración el vínculo entre propiedad de la tierra y poder de negociación en la familia y la comunidad.

Finalmente, tras la revisión de la literatura sobre el tema del empoderamiento, el objetivo de la presente investigación es aportar una reflexión teórica en torno a *un cuarto enfoque del empoderamiento femenino* a partir de la cultura organizacional. De esta manera nos permitimos introducir la cuestión de las relaciones de poder y la jerarquía de género al interior de las organizaciones, vinculando así dos disciplinas que hasta ahora han tenido poco contacto y diálogo: los estudios de género y los estudios organizacionales. Para ello, antes es necesario conocer qué entendemos por organización.

1.2. El Estudio de la organización

En la actualidad vivimos en un mundo de organizaciones, donde la sociedad puede ser vista tanto como una *sociedad compuesta por organizaciones* o como una *sociedad organizada a partir de organizaciones*.

En particular, las organizaciones, en tanto símbolo e instrumento de la sociedad moderna, están presentes en diversos espacios de la vida. De manera que son escasos los

³ Pérez Haro (2005); Deere y León (2002).

ámbitos no regidos por las organizaciones que afectan al desarrollo de la vida, pues se encuentran en casi todos los tipos de relaciones sociales, organizando y estructurando la sociedad. En concreto, éstas estratifican la sociedad creando roles, identidades individuales y colectivas, y por supuesto relaciones de poder.

Llegados a este punto ¿qué entendemos por organización? Una definición completa es la que nos ofrece Hall:

“Una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad “ (Hall, 1996: 33).

A partir de esta definición se pueden identificar los elementos fundamentales que poseen las organizaciones y que las diferencian de otros tipos de agrupaciones sociales:

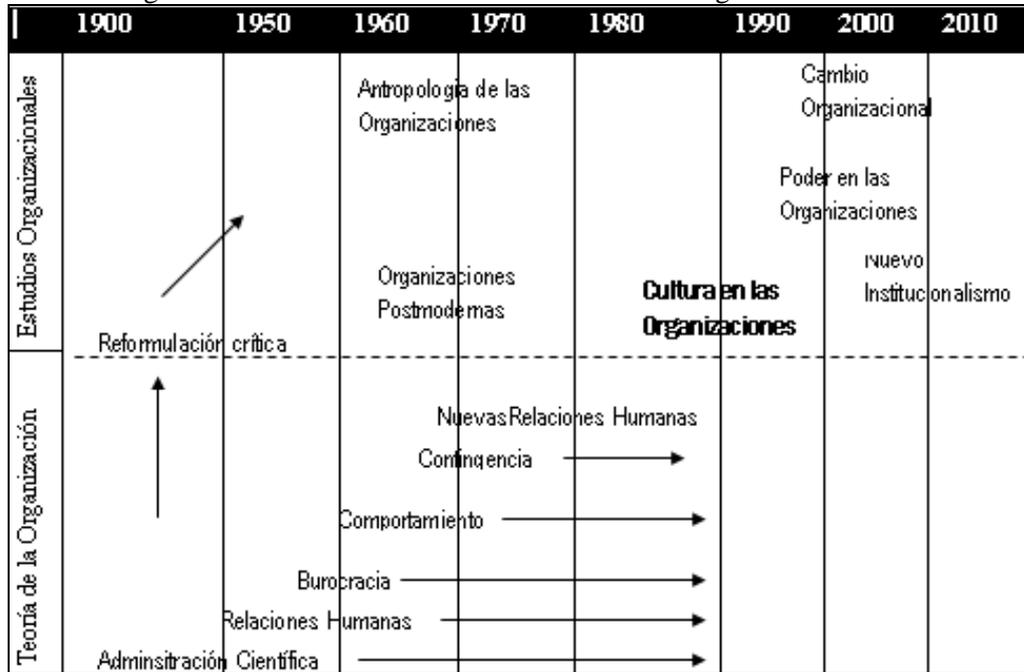
1. Miembros o participantes: individuos cuyas acciones los relacionan con la organización.
2. Metas u objetivos: concepciones de fines deseados.
3. Estructura: el arreglo de las partes de la organización.
4. Procesos y sistemas: la organización de actividades para la consecución de un fin específico.
5. Ambiente: todo lo que envuelve a la organización en términos físicos, tecnológicos, culturales, sociales, económicos, culturales, etc.
6. Fronteras: es la noción de límite entre la organización y el ambiente. Suelen ser difusas, borrosas y ambiguas.
7. Reglas: lineamientos que definen el comportamiento de los miembros.

En concreto, lo que diferencia las organizaciones de otros grupos sociales son tres rasgos: la existencia de reglas, el establecimiento de metas y la utilización de una tecnología específica.

El estudio de las organizaciones es complejo debido, fundamentalmente a: su dinamismo; la diversidad de elementos que la conforman; los distintos niveles de estudio; su carácter genérico y singular; la diversidad de su objeto de estudio (zoo organizacional). Precisamente, para abordar la evolución desde la Teoría de la

Organización a los Estudios Organizacionales nos hemos basado en el análisis del profesor Ayuzabel de la Rosa (2008).

Figura 6. Evolución histórica en el estudio de la organización



Fuente: Ayuzabel de la Rosa (2008)

1.2.1. La Teoría de la Organización

Tal y como señalan Montaña y Rendón (2000), no existe un consenso acerca del origen histórico de las distintas corrientes de los estudios organizacionales. No obstante, éste se institucionaliza con las escuelas de la *Administración científica* (Taylor, Fayol, Gilbreth), de las *Relaciones Humanas* (Mayo, Henderson, Homans), así como los planteamientos sociológicos de la *Burocracia* de Weber, la escuela del *Comportamiento* de Simon y la escuela de la *Contingencia*.

En un primer momento, se plantea el enfoque de la *Teoría de la Organización* (en adelante T.O.), cuyo objeto de estudio son las organizaciones modernas surgidas a mediados del siglo XIX fruto de la modernidad industrial y la racionalidad económica. De manera que la T.O fue planteada como una respuesta teórica a los problemas que enfrenta la empresa moderna, entre ellos la productividad, el desarrollo tecnológico y la competencia.

A continuación haremos una breve introducción de las cinco principales escuelas que se derivan de este enfoque de la T.O.

En primer lugar, encontramos la escuela de *Administración Científica*, que nos propone una distinción entre concepción y ejecución, privilegiando el primer grupo de actividades. La clave se encuentra en concebir cómo funciona la organización en términos mecánicos para, posteriormente, poder reformular el proceso de trabajo a través de la división de tareas. El objetivo de la administración científica es regular el comportamiento de los individuos para que éstos tengan un mejor desempeño en la ejecución de tareas. Para ello se estudian los movimientos desde las actividades más simples a las más complejas.

En segundo lugar, la escuela de *las Relaciones Humanas* aportó una propuesta cibernética que separa la organización técnica – bajo el mando de la administración científica – de la organización humana, la cual contiene componentes del orden individual pero también del social y organizacional. Por consiguiente, se pone de manifiesto la diversidad interna de la organización y, en consecuencia, las dificultades que entrañan los procesos de cambio.

A partir de esta escuela se plantea el control de los espacios informales (comportamiento de los pequeños grupos), distinguiéndose el llamado “comportamiento ilógico” en tanto social no consciente - conocido como comportamiento cotidiano en Berger y Luckmann (1968) – en aspectos claves como la satisfacción y la disciplina.

En tercer lugar, la *Burocracia* nos propone, a través de la reglamentación, un orden de naturaleza impersonal en las relaciones, sobre la base de una racionalidad instrumental. Se trata de un modelo ideal que conlleva la instauración de un conjunto de normas de tipo secundario – alejadas de aquellas que rigen los grupos primarios – que buscan la adecuación de los medios a los fines. En esta escuela es importante destacar el énfasis en la constatación empírica del error, es decir, la distancia entre el modelo ideal y la realidad.

En cuarto lugar, la escuela del *Comportamiento*, liderada por Simon, nos propone una distinción fundamental entre “hecho” y “valor” con el objetivo de delimitar el primero en tanto el objeto de estudio científico frente al segundo, el cual pertenecería al ámbito de la política. En este sentido supone una separación entre la ciencia y la política.

La clave del control se haya en el manejo de las premisas de decisión y el establecimiento de rutinas claras para la toma de decisiones. No obstante, el equilibrio organizacional sólo tendrá lugar cuando todos los individuos consideren que el conjunto de sus incentivos es mayor o igual a la suma de sus propias contribuciones. Por ello, la búsqueda de satisfacción personal constituye un elemento fundamental que posibilita el equilibrio organizacional.

En quinto lugar, la escuela de *Contingencia* se basa en el enfoque de sistemas y propone, a modo de analogía con la teoría evolución biológica darwinista, el principio de sobrevivencia como función fundamental de la organización. En consecuencia, la tarea estratégica de toda organización es el diseño de dispositivos que permitan a la organización adaptarse a un entorno de naturaleza diversa y dinámica.

La escuela de *las Nuevas Relaciones Humanas* pone de nuevo el acento en el factor humano como variable central de la organización. Su preocupación principal es la motivación de los trabajadores y la búsqueda de la satisfacción laboral en las organizaciones, cuya responsabilidad máxima corresponde a la dirección.

En este punto es interesante hacer una distinción entre la Escuela de las Relaciones Humanas y la Escuela de las Nuevas Relaciones Humanas. La primera de ellas nace como reacción a los postulados mecanicistas de Taylor, poniendo de relieve la importancia de la organización informal dentro de la organización. No obstante, su objetivo sigue siendo la producción, por lo que se necesita establecer controles para que el individuo sea eficiente en su trabajo. Una buena forma de lograrlo es mediante los grupos informales.

En contraste, la Escuela de las Nuevas Relaciones Humanas parte del individuo en tanto actor capaz de tomar sus propias decisiones en el trabajo. No obstante, dicha autonomía es relativa pues existen unos límites establecidos por la propia organización. De modo que la estructura informal aparece como una herramienta de defensa ante una creciente desorganización, lo cual tiene lugar cuando la estructura burocrática bloquea la autorrealización y la participación de los trabajadores. En consecuencia, en la medida que desaparezcan las estructuras burocráticas y surjan organizaciones participativas es previsible la desaparición progresiva de esta estructura informal.

1.2.2. Los estudios organizacionales

Los estudios organizacionales suponen, sin lugar a dudas, una reformulación crítica de la Teoría de la Organización. Ésta, como hemos podido comprobar, se caracteriza por una orientación pragmática y utilitarista, donde se privilegia una visión racional instrumental del funcionamiento de la organización. Asimismo, las metas de la organización cobran un peso notable como ejes conductores de la organización, la cual además es vista como un sistema armónico donde prevalece el consenso. Las relaciones de poder no juegan un papel relevante y prevalece una visión ahistórica de la organización. Además, se considera que la empresa es la organización modelo para las demás organizaciones.

A partir de este conjunto de críticas a la teoría de la organización, surgen los llamados Estudios Organizacionales. Éstos recuperan de forma crítica a la Teoría de la Organización y tratan de proponer interpretaciones, visiones y explicaciones alternativas. Asimismo, se profundiza de forma crítica en el estudio de algunas variables ya planteadas por la Teoría de la Organización (la toma de decisiones y el entorno) y se introducen nuevos objetos de estudio (como el género, el poder y la cultura), incorporando nuevas perspectivas (la constructivista, la neoinstitucional, la metafórica, entre otras). De este modo, mientras la teoría de la organización ponía el acento en la racionalización de los procesos productivos, la estructura formal y la informal, la toma de decisiones y el ambiente; los estudios organizacionales, en contraste, se centran en la cultura, el poder, el aprendizaje, la institución y la postmodernidad.

Por tanto, los Estudios Organizacionales han abierto las puertas a nuevos enfoques para el estudio de las organizaciones: la cultura en las organizaciones, el análisis transcultural, la ambigüedad organizativa, el nuevo institucionalismo, el aprendizaje organizacional, el poder en las organizaciones, el análisis posmoderno de las organizaciones, entre otros.

Llegados a este punto, antes de adentrarnos en el análisis de la cultura organizacional, consideramos que es necesario ahondar un poco más en esta perspectiva posmoderna en el estudio de las organizaciones a partir del feminismo posmoderno. De

esta forma buscamos enriquecer en profundidad y contenido la aproximación posmoderna en el estudio de las organizaciones.

1.2.3. Feminismo posmoderno en el análisis organizacional

La perspectiva posmoderna, según Knights (citado en Montaña, 2000: 81), es la que nos permite introducir como problemática central la cuestión del género pues permite cuestionar la construcción binaria en la argumentación y representar una realidad compleja. De modo que, más que el conocimiento en sí, se trata de examinar las condiciones que lo generan y sus consecuencias sociales.

Por consiguiente, como apunta Montaña, el proyecto posmoderno de los estudios organizacionales supone un rechazo a las premisas sobre las cuáles se ha construido el pensamiento. Los autores en los cuales se ha inspirado la perspectiva posmoderna en los estudios organizacionales son Foucault, Baudrillard, Lyotard y Derrida. De ahí la importancia de la comprensión del conocimiento institucional y la vida cotidiana al interior de las organizaciones, marco en el cual se engloba nuestra investigación sobre empoderamiento y cultura organizacional.

El proyecto posmoderno se caracteriza por la crítica a la herencia moderna de la racionalidad y la construcción de metanarrativas, así como el paradigma de conocimiento positivista basado en el método científico de las ciencias naturales en tanto única forma de generación de conocimiento. Se trata de un movimiento radical que, al igual que el feminismo, cuestiona los fundamentos básicos de la Ilustración como la epistemología del conocimiento y su naturaleza homocéntrica (centrada en el hombre).

No obstante lo anterior, como nos muestra Hekman (1990), la relación entre feminismo y posmodernidad es compleja debido a la profunda ambigüedad de la herencia feminista:

i) “El feminismo contemporáneo es tanto un movimiento histórico como teóricamente moderno [en tanto que] las raíces del movimiento feminista en el siglo XVIII y XIX se encuentran en un humanismo liberal, [el cual] es uno de los objetos primarios del cuestionamiento posmoderno” (Hekman, 1990:2). Asimismo, aunque el feminismo socialista supone un rechazo al feminismo liberal, también tiene raíces

modernas. Por consiguiente, el feminismo, pese a su impulso emancipatorio, no deja de contener un profundo legado moderno.

ii) “Los valores modernos son en buena medida parte de posiciones feministas contemporáneas” (Hekman, 1990:2)

A partir de lo anterior, el feminismo se encuentra en una posición ambigua frente al debate modernidad/posmodernidad. Ello, no obstante, no significa que no sea posible una aproximación posmoderna al feminismo que lo enriquezca en profundidad y sustancia. De este modo el posmodernismo puede ayudarnos a revelar algunos de los errores de las posiciones feministas contemporáneas, como el intento de definir una naturaleza esencialmente femenina⁴ o la sustitución de la epistemología masculina por una epistemología que privilegie lo femenino. Para el feminismo posmoderno, en cambio, partiría de reconocer que no existe una única verdad (masculina) sino muchas verdades y que ninguna de ellas debe ser privilegiada en virtud de la construcción social e histórica del género.

Otro punto a añadir es que si bien el posmodernismo rechaza la oposición objeto-sujeto porque invisibiliza la forma en que el discurso construye lo que llamamos el conocimiento, el feminismo rechaza dicha oposición porque, de forma implícita, se asume que sólo el hombre puede ser sujeto y, por consiguiente, poseedor de conocimiento.

Como podemos ver, la tarea de formular un feminismo posmoderno resulta compleja, pues para la elaboración de un argumento coherente y viable es necesaria la crítica a otras posiciones feministas. Para esta labor es posible rescatar la posición de pensadores posmodernos que hacen aportes relevantes para el feminismo, como Derrida y Foucault.

Dentro de la aproximación posmoderna al feminismo nos encontramos con tres líneas diferenciadas (Calás, 1996): i) el feminismo francés, que incluye las contribuciones de Cixous, Clement y Irigaray, quienes se han ocupado de analizar el trabajo de figuras masculinas postestructuralistas francesas, como Derrida y Lacan; ii) la teoría Anglo-Americana, trazada básicamente por el conocimiento del poder de Foucault y su interacción con el cuerpo, discursos y prácticas; y iii) una colección

⁴ El género, lejos de abarcar la tradicional dicotomía hombre-mujer, pasa a ser múltiple, inacabado y fragmentado por la raza, la clase, la diferencia individual y la particularidad histórica

ecléctica de aproximaciones que comparten una preocupación crítica ante la meta-narrativa moderna.

Finalmente, no sólo resulta complejo el encuentro entre feminismo y posmodernidad. Como señala Calás (1996), los encuentros entre la literatura feminista post-estructuralista/posfeminista y los estudios organizacionales son aún limitados. Un ejemplo es el estudio de caso de Pringue sobre las secretarias en tanto grupo social y su construcción discursiva en las relaciones de poder diarias. Esta autora explora la conexión entre dominación, sexualidad y placer, a partir de la teoría de Foucault. Otras contribuciones en esta línea son el estudio de Calás, quien reconstruye el liderazgo carismático desde el punto de vista de los otros; y el de Martín, quién hace una deconstrucción de los tabúes organizacionales (Martín, 1990) que permite la reaparición de conflictos de género soterrados.

Todos estos trabajos no sólo se enfocan en la construcción y en la naturaleza primaria del género en las organizaciones, sino que también revelan la implicación de los estudios organizacionales en la constitución de arreglos atravesados por el género o generizados.

Por consiguiente, las preocupaciones del feminismo se entrecruzan con los temas de los estudios organizacionales. En este punto es importante puntualizar que la teoría feminista no sólo se refiere a cuestiones de mujeres. El uso de la teoría feminista posmoderna nos permite, en tanto lentes conceptuales, contribuir a que los estudios organizacionales sean más inclusivos, en el sentido de tomar en consideración cómo los procesos y discursos pueden afectar no sólo a las mujeres sino a los sujetos sociales en general, independientemente de su sexo. De modo que la teoría feminista nos permite articular problemas tanto a nivel de la teoría como la práctica de las organizaciones, que de otro modo pasarían inadvertidos.

Sobre este punto es importante destacar el hecho de que en México y en el mundo se cuenta con muy poca literatura en torno al análisis de la cultura organizacional a partir de los Estudios de Género. Es más, si bien la mayoría de estudios revisados provienen de Estados Unidos y Reino Unido, en ninguno de ellos se aborda el empoderamiento femenino desde la cultura organizacional.

Por consiguiente, el enfoque que proponemos a partir de la presente investigación es relativamente novedoso en los estudios de género en México y en el

mundo, pues supone además una triangulación de dos disciplinas académicas hasta ahora poco explorada: los estudios de género y los estudios organizacionales. Más aún, desde una perspectiva feminista posmoderna, que deconstruye y cuestiona cualquier metanarrativa, que no busca substituir el paradigma centrado en el hombre por un nuevo paradigma benevolente centrado en la mujer, y que cuestiona la forma de construir conocimiento, pretendemos aportar un análisis crítico y profundo de cómo la cultura organizacional se fundamenta y es reproductora de una determinada jerarquía de género y, por consiguiente, de relaciones de poder.

En particular, a partir del análisis comparado de los distintos marcos teóricos consideramos que el que mejor se ajusta a nuestras metas y concepción del objeto de estudio es la del feminismo posmoderno o postestructuralista porque: primero, nos permite cuestionar los fundamentalismos, esencialismos y universalismos en torno al trabajo que tienen su fundamento en la Ilustración; segundo, el análisis vía la deconstrucción valores y símbolos nos proporciona una estrategia importante para demostrar los límites del discurso organizacional y de las estructuras generizadas; y tercero, nos aporta una visión mucho más compleja sobre las estructuras de opresión y las estrategias de empoderamiento de los sujetos generizados.

Es decir, la teoría feminista posmoderna nos permite substituir nociones universales de la mujer y de la identidad del género femenino por una concepción de la identidad social mucho más plural y compleja, dónde el género es una categoría más entre otras (clase, raza, etnia, edad, etcétera). De modo que el hecho de partir de la teoría feminista posmoderna nos permite reconocer la heterogeneidad y riqueza de la experiencia del empoderamiento de las mujeres, donde el género se entrecruza con otras categorías sociales.

En cuarto lugar, el paradigma de la postmodernidad en el análisis de las organizaciones (Jaffee, 2001) nos permite entender qué cambios están atravesando en la actualidad las organizaciones (cambios en la concepción de tiempo y espacio, la saturación de los sujetos laborales, la maximización de la flexibilidad, etc.) y en particular, cómo la experiencia subjetiva adquiere un peso fundamental. Más aún, el enfoque postmoderno nos permite estudiar las organizaciones en tanto

“construcciones subjetivas basadas en imágenes, lenguaje y retórica [dónde] la esencia y el significado de la organización es continuamente cambiante, dependiente de la perspectiva del observador” (Jaffee,2001:281).

De manera que desde el paradigma postmoderno y feminista de las organizaciones podemos abordar la experiencia subjetiva de la cultura organizacional y en consecuencia, analizar cómo se conforma la cuestión de los sujetos y las identidades femeninas en torno al poder y el empoderamiento:

“La postmodernidad expone a los humanos ante una gran variedad de experiencias, un amplio rango de roles y de relaciones sociales (...) y como resultado, la identidad del sujeto en tanto auténtica e independiente se ve erosionada y desplazada por un yo fragmentado y saturado” (Gergen, citado en Jaffee,2001:283).

En definitiva, el planteamiento teórico del paradigma postmoderno y el feminismo posmoderno en el análisis de las organizaciones nos otorga elementos para fundamentar la importancia de la experiencia subjetiva femenina en las organizaciones dentro del marco de un contexto complejo y cambiante, con relaciones asimétricas de poder incluso dentro de la categoría de las mujeres.

Finalmente, se trata de complejizar la comprensión del empoderamiento femenino a partir de una triangulación disciplinar que pone en diálogo los estudios de género y los estudios organizacionales y se concreta en un modelo de estudio. Por tanto, en este sentido pretendemos hacer una contribución teórica a la literatura que se ha escrito sobre el empoderamiento femenino, incorporando nuevas dimensiones, así como preguntas y problemas. Veamos entonces a qué nos referimos cuando hablamos de cultura organizacional.

1.3. La Cultura organizacional

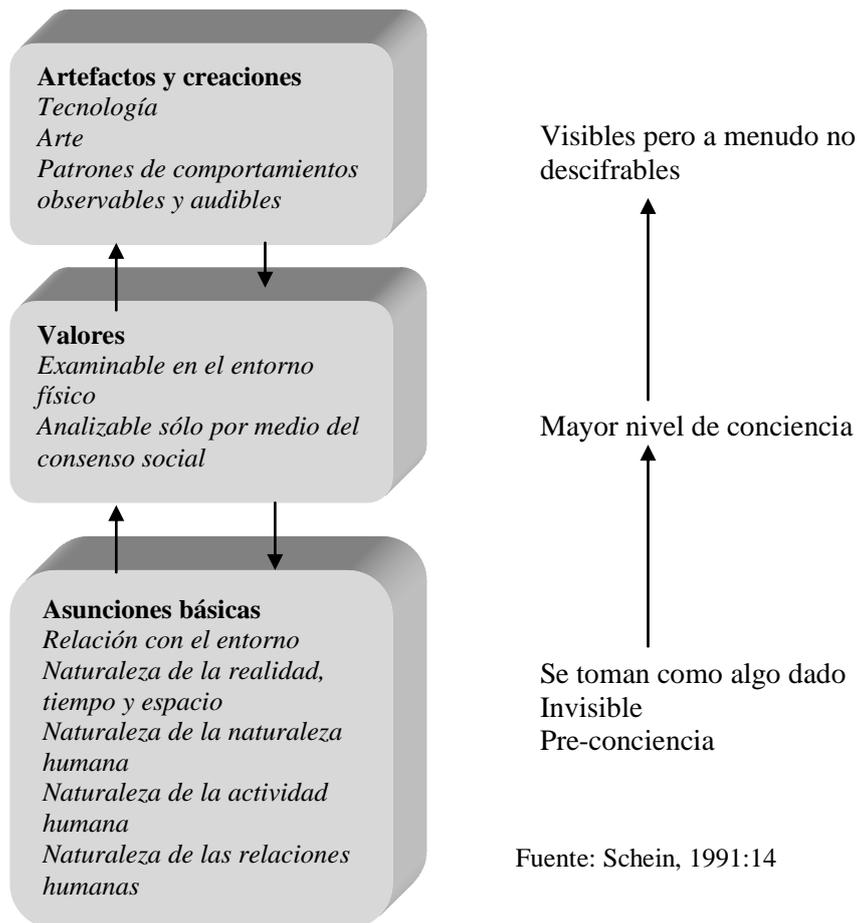
Schein, desde la perspectiva moderna, es uno de los primeros teóricos organizacionales en identificar la importancia de la cultura organizacional para dar forma a los resultados de la organización (*outcomes*). Ésta es vista como algo oculto y que necesita ser develado. En concreto, la cultura organizacional hace referencia a:

“Un patrón de asunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrollando por un grupo determinado en lo que aprende a tratar con sus problemas de adaptación externa e integración interna – que ha funcionado bastante bien para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros en tanto la forma correcta de percibir, pensar y sentir las relaciones con esos problemas” (Schein,1991:9)

1.3.1. Niveles

Por lo tanto, la cultura es esencialmente algo que aprendemos y que por tanto, puede ser cambiado si entendemos su dinámica. Para ello es fundamental distinguir distintos niveles dentro de la cultura organizacional (Schein, 1991: 14): los artefactos observables, los valores y las asunciones básicas.

Figura 7. Niveles de cultura organizacional y sus relaciones



1.3.1.1. Los artefactos observables

Los *artefactos* y *las creaciones* son la parte más visible de la cultura al conformar su entorno físico y social. Estos pueden ser identificados a partir de la observación del espacio físico, los productos tecnológicos utilizados por el grupo, el lenguaje hablado y

escrito, las producciones artísticas, así como el comportamiento observable de los miembros de la organización.

1.3.1.2. Los valores

Los valores son normas articuladas explícitamente, principios sociales, ideología y filosofía que facilitan la comunicación y la interpretación del acontecer diario. En esencia, éstos reflejan el deber ser de la organización y sólo es identificable a través de los consensos existentes.

1.3.1.3. Los símbolos

Si bien el modelo de Schein no incorpora los símbolos como un elemento primario de la cultura organizacional, consideramos que a partir de las revisiones y críticas a Schein (Hatch, 1993; Allaire y Firsirotu, 1984) es necesaria su inclusión.

En particular, los símbolos deben ser entendidos como “aquello que representa una asociación consciente o inconsciente con un concepto o significado más amplio y generalmente más abstracto” (Hatch, 1993:669).

1.3.1.4. Las asunciones básicas

Las asunciones básicas se corresponden con el nivel más profundo y, por tanto, oculto (inconsciente) de la cultura. Schein las identifica con las “teorías en uso”, aquellas asunciones implícitas que en realidad guían el comportamiento e indican a los miembros del grupo cómo percibir, cómo pensar y sentir con relación a las cosas.

Asimismo, por definición, estas asunciones básicas tienden a no estar sujetas a la confrontación y debate. Se asumen como algo dado, por lo que para los miembros resulta inconcebible pensar en comportamientos basados en otras asunciones básicas. Por ejemplo, la ausencia del lugar de trabajo es interpretada como holgazanería en vez de teletrabajo (trabajo desde casa).

Llegados a este punto nos parece fundamental profundizar en el sentido y contenido de dichas asunciones básicas. Para ello nos basaremos en el concepto de “estructura profunda” de Rao (Rao, 1999), que refleja precisamente aquello que no es cuestionado en la forma de operar en las organizaciones y que incorpora en buena

medida la construcción social e histórica del género. Asimismo, para completar este análisis, rescataremos parte de los supuestos de la economía clásica y neoclásica desde la crítica de la economía feminista (Carrasco, 1999). En concreto, partiremos de cuatro asunciones básicas – las tres primeras corresponden a Rao y la cuarta a una reformulación de los análisis de Carrasco – que son comunes en la mayoría de organizaciones:

– La valoración del individualismo heroico

En la medida que, tradicionalmente, las organizaciones han sido fundadas y administradas primordialmente por hombres, no es sorprendente encontrar organizaciones diseñadas y mantenidas en formas que expresan la representación de la masculinidad. Mucha de esta identidad está alimentada por el mito del individualismo heroico, expresado en imágenes, uso del lenguaje y comportamientos que forman parte del paquete de las conversaciones diarias de las organizaciones: los hombres de negocios que viajan son “road warriors” (guerreros de la carretera), los comerciantes requieren un “instinto asesino” y los vendedores deben “penetrar mercados”.

El mito de la cruzada se encuentra tras una variedad de comportamientos organizativos atravesados por la construcción del género. Por ejemplo, la organización tiende a valorar al “héroe” que trabaja día y noche contra tremendas adversidades para resolver una crisis. Aquella persona que desempeña su trabajo sin problemas, sorteando tales crisis, es invisible y subvaluada. Otros aspectos importantes del mito son la competencia y el desempeño individual. Las ganancias para el héroe son el estatus, el poder y la mujer, su objeto de deseo (Rao,1999:4).

Desde la perspectiva de género, el análisis del individualismo heroico adquiere una notable importancia. Primero, éste alienta una cultura de la ganancia que se asienta en el enfoque en el cliente y por consiguiente, en resultados claros. Segundo, dados los roles de género basados en estereotipos del hombre y de la mujer, los héroes tienden a ser hombres, pues la cultura organizacional que ellos mismos han creado es hostil a las mujeres, cuyos intereses no son tomados en cuenta. Después de todo, como provocadoramente enuncia Rao, la idea de que los derechos de las mujeres son derechos humanos proviene no del movimiento de derechos humanos sino del movimiento feminista (Rao,1999:11).

– La división entre trabajo y familia

Durante la época preindustrial, el trabajo estaba integrado al resto de las esferas de la vida. El trabajo artesanal tomaba lugar en el hogar y tanto los adultos como los niños participaban del trabajo, del mantenimiento de la casa y de los actos de celebración. Por ejemplo, como nos muestra Oakley (1974) tanto las mujeres como los hombres y los niños estaban comprometidos con la producción de cereales para su posterior procesamiento y venta, ya que el resultado de estas actividades vendría a ser el sostén de su subsistencia.

Con la revolución industrial, iniciada por Inglaterra en el siglo XVIII, el espacio de trabajo productivo (generador de valores de cambio) se desplazó fuera de la familia, la casa y la comunidad. Una vez fuera del núcleo familiar, el ámbito del trabajo productivo se convirtió en un espacio de dominio masculino, donde la organización de las actividades también se adaptó a las necesidades e intereses de los hombres.

En cambio las mujeres se hicieron cargo de las actividades de apoyo a la salud y a la productividad de los hombres en el ámbito de trabajo, a través de tareas domésticas como: cocinar, lavar, limpiar, cuidar a los niños y apoyar a la comunidad a través de trabajo no remunerado y subvaluado (a menudo, a la vez que desarrollan trabajo remunerado). Se trata, en definitiva, de un proceso de domesticación de las mujeres en el que, de forma creciente, el hogar y la comunidad pasan a subsidiar el ámbito del trabajo, a la vez que se institucionalizan los privilegios de la economía y el mercado sobre la vida.

Este cambio en los modos de producción y reproducción también conllevó transformaciones en las formas de subjetivación, en particular:

“Se produjo un cambio en las condiciones de subjetivación de las mujeres, mediante el desarrollo de un sistema de ideales que promovieron deseos específicos en ellas: la creación del Ideal Maternal, como ideal constitutivo de su subjetividad, y el Deseo Maternal como deseo fundante de su feminidad” (Burin, 2003:36).

Asimismo, como nos advierte Burin, también se tradujo en una distribución de las áreas de poder: para los hombres el poder racional y el poder económico en la esfera pública, y para ellas el poder de los afectos en el espacio privado.

Para Acker (Rao,1999:5) la generización de las organizaciones está clara en los patrones de trabajo, la creación de símbolos y mitos, las interacciones que representan el

dominio y subordinación, y la determinación de comportamientos y actitudes adecuados para cada uno de los géneros. En otras palabras, éstas son construidas y reproducen una estructura generizada.

Esta fundación de las organizaciones comprende los acuerdos de trabajo espaciales y temporales, las reglas que prescriben el comportamiento en el ámbito del trabajo y la relación de los espacios de trabajo con los espacios de vida. Esta lógica se apoya en la asunción de que el trabajo está separado del resto de la vida y que el trabajo supone la primera exigencia para el trabajador (hombre). A partir de aquí se desarrolla la noción ideal de trabajador que cumple con estas exigencias. Las mujeres, que independientemente de su participación en el trabajo remunerado tienen una responsabilidad primaria con la familia y las actividades reproductivas, tienden a no ser trabajadores ideales.

Estas asunciones generizadas, según Acker, se ven reforzadas por el proceso organizacional centrado en el poder y el control: las herramientas de dirección tales como las evaluaciones de trabajo que se basan en una minimización de otras responsabilidades más allá del trabajo, tales como las tareas domésticas y el cuidado que continúan estando a cargo mayoritariamente de mujeres. Es más, el trabajador ideal excluye y margina a las mujeres que no pueden, casi por definición, alcanzar las cualidades del trabajador ideal porque hacerlo conlleva convertirse en un hombre. En este sentido, no sólo se perpetúa la idea de inequidad de género sino la creencia de que no hay alternativas viables.

– La monocultura de instrumentalidad

La instrumentalidad hace referencia a un enfoque limitado en el cumplimiento de objetivos cuantitativos, por encima de objetivos de mayor alcance como la sustentabilidad, la justicia y otros elementos que son necesarios para la salud y equidad al interior de la organización. Por consiguiente, este enfoque tiende a excluir a las personas así como aquellas perspectivas y procesos que no están relacionados de forma directa con la consecución de objetivos concretos.

En consecuencia, la medición cuantitativa acaba acaparando la atención de la organización en detrimento de la misión a largo plazo. Por ejemplo, los logros de los proyectos sociales se evalúan habitualmente en virtud del número de beneficiarios, el

monto de dinero desembolsado, el número de escuelas construidas, la cantidad de menores escolarizados, entre otros, subestimando otros procesos difíciles de medir como la capacidad de autogestión de las comunidades o los cambios en los roles de género al interior de las familias.

Tal y como apunta Rao, este enfoque cuantitativista tiene implicaciones importantes. Primero, en las organizaciones sociales esa limitada instrumentalidad puede conducir a la implementación de sistemas de monitoreo basados en el desempeño que incluyen objetivos cuantitativos sobre los cuales la dirección y la organización han de rendir cuentas. En consecuencia, esa focalización en la medición cuantitativa tiende a subevaluar los aspectos cualitativos del trabajo, entre ellos las actividades invisibles y relacionales como la construcción de equipos, acuerdos y alianzas.

Segundo, aunque se han realizado esfuerzos para vincular la consecución de resultados cuantitativos con la consecución de procesos mucho más complejos vinculados al desarrollo social, el enfoque en los objetivos puede conducir a sesgos de género en la provisión de ciertos servicios para el bienestar y no otros (carretera vs centro de salud). En la peor de las circunstancias se confunde la consecución de los resultados cuantitativos con el cambio social.

Tercero, las organizaciones son recelosas en la inversión de tiempo y recursos para la exploración de nuevas formas de trabajo que pueden beneficiar a la organización y los beneficiarios/socios en el largo plazo. No obstante, como advierte Rao, una organización que no presta suficiente atención a la innovación corre el riesgo de volverse obsoleta.

- El hombre económico racional

Tras la retórica del individualismo económico encontramos al individualismo masculino.

La mayor parte de la teoría económica clásica y neoclásica ha presentado a las mujeres como esposas y madres, no como sujetos. Como señalan Folbre y Hartmann (Carrasco, 1999:95) “los estudios empíricos modernos afirman a menudo que las mujeres son económicamente menos racionales y no están tan motivadas por el interés personal como los hombres”. De este modo se ha marcado una frontera entre el mundo impersonal de los hombres y el mundo personal de las mujeres.

El rasgo “posesivo” del individualismo es inherente a la noción del hombre como propietario de sus capacidades y de sí mismo, que no ha de rendir cuentas a la sociedad por poseerlas. Como el propio Hobbes reconoció, “los hombres brotaban de la tierra y de inmediato, como champiñones, alcanzaban la plena madurez, sin ningún tipo de compromiso mutuo” (citado en Carrasco, 1999:95). De modo que los años de cuidado y protección que, a diferencia de los hongos, precisan los seres humanos, son ignorados. Se trata de lo que Carrasco denomina el “hongo economicus”, que todo tiene y nada debe.

A nivel normativo ello implica que los individuos deben actuar de forma egoísta e impersonal en el mercado, donde la “mano invisible”, presuntamente, se hará cargo de que los intereses privados promuevan el bien público.

Las mujeres, en contraste, desde la propia retórica de la economía clásica y neoclásica, son vistas como seres esencialmente desinteresados, sin motivaciones egoístas: “las mujeres no eran demasiado aptas en la búsqueda de interés personal y, por lo tanto, sólo sufrirían consecuencias adversas si se las trataba como individuos” (Carrasco, 1999:98). El ámbito femenino por excelencia es el de la familia, donde se asume que reinan el consenso y el altruismo.

De hecho, desde la economía neoclásica se considera que las mujeres optan por las tareas domésticas en vez de un salario en el mercado por tres motivos: primero, poseen una ventaja comparativa en la producción doméstica; segundo, conceden mayor prioridad al bienestar de su familia que al nivel de sus salarios; y tercero, las mujeres han subestimado su participación futura en la población activa y en consecuencia han hecho un menor esfuerzo en adquirir habilidades asociadas al empleo. De modo que las principales preocupaciones de la hembra del homo economicus son de carácter familiar, lo cual la lleva a especializarse en la producción doméstica.

En definitiva, frente a la figura del hombre económico encontramos a la mujer no económica irracional.

1.3.2. Tipología

Con el objeto de poder establecer una clasificación preliminar de los tipos de culturas organizacionales en virtud de la construcción social e histórica del género, nos hemos basado en el estudio de Itzin y Newman (1995).

1.3.2.1. Cultura tradicional

Este primer tipo de cultura está basada en una mezcla de discursos profesionales y administrativos, cada uno de ellos incorporando su propio lenguaje, imaginario, valores, relaciones y formas de hacer las cosas.

En particular, los discursos administrativos producen identidades funcionalmente especializadas (finanzas, recursos humanos) y una jerarquía clara de grados y estatus posicional. Las identidades profesionales están ligadas a la propia profesión y se vinculan con una jerarquía de conocimiento y experiencia dentro de la organización. En particular, estas culturas están organizadas en torno al género de dos formas: por un lado, jerárquicamente, con las mujeres en las escalas menores, y por otro lado, a través de la feminización y masculinización de determinadas profesiones. Específicamente, la tipificación de profesiones por género ha sido tradicionalmente fuerte, con las mujeres ocupando una especialidad funcional (como recursos humanos) o profesiones de servicios (enfermería, trabajo social, enseñanza en primaria), asociadas a los roles femeninos de cuidado y atención a los otros.

Esta fuerte distinción entre profesiones ha significado que las mujeres se hallen habitualmente en posiciones superiores de la jerarquía cuando se trata de ciertas áreas (recursos humanos), pero invisible en determinados sectores, en esencia profesiones dominadas por los hombres, generalmente mejor remuneradas y con mayor estatus (finanzas) respecto a las profesiones consideradas culturalmente femeninas.

Lo anterior se debe tanto a una cuestión de ocupaciones basadas en estereotipos de género (hombres centrados en temas financieros y económicos vs mujeres orientadas a las relaciones personales) como al valor que se otorga a distintas ocupaciones laborales.

La cultura derivada de la industrialización del trabajo se ha basado comúnmente en una división sexual del trabajo que tiende a reflejar visiones tradicionales sobre los

roles apropiados para hombres y para mujeres. También tienden a ser jerárquicas con fuertes grados de distancia en los roles y en la deferencia que se ha de mostrar entre el estatus alto (típicamente masculino) y bajo (tradicionalmente femenino) de los puestos de trabajo. Por ejemplo, entre el jefe y su secretaria.

Pero la base generizada de esta cultura va más allá de la división sexual del trabajo. También ha construido un conjunto de significados generizados y sexualizados que operan dentro del espacio de trabajo, que establecen jerarquías invisibles entre los roles de hombres y mujeres.

En este tipo de regímenes de género tradicionales a las mujeres se les ofrece roles cuasi-familiares e identidades en torno al centro de la jerarquía y los privilegios masculinos. Por ejemplo, las mujeres directoras pueden actuar como “madres” (el tipo de directora preocupada con el bienestar del equipo); como “tías” (la de mayor edad, y probablemente soltera, que ocupa una posición de dirección pero con poco poder real); como “viudas” (la secretaria de apoyo o asistente); y como “hijas” (se les permite ciertos privilegios bajo la expectativa de que eventualmente abandonarán la casa y por lo tanto presentan pocos retos reales). Pocas mujeres son admitidas como pares dentro del “grupo” de los hombres.

1.3.2.2. Cultura competitiva

“Ser competitivo” no se corresponde con un conjunto objetivo de atributos pero sí depende de un entendimiento subjetivo de cómo los negocios funcionan. En este tipo de organizaciones tienden a operar imágenes del mundo que requieren estilos de trabajo duros, de macho o de “cowboy”. Las personas son vistas más como “costes” que como “activos”.

Las relaciones de género en el régimen del macho-cowboy son menos familiares que las correspondientes a la burocracia tradicional. Muchos de los viejos patriarcas y las benevolentes figuras paternas han sido destronadas o desempoderadas.

El poder reside donde se encuentra la acción, donde la gente hace negocios. Se desarrollan jerarquías informales alrededor de la profesión que es vista como “la más sexy”, la cual se vincula con un emprendedor dinámico y de confianza.

Estas culturas están basadas tanto en una competencia interna como externa. A las mujeres se les permite entrar si pueden probar que ellas pueden entregarse y ser lo suficientemente fuertes para permanecer. El poder es mucho más fluido y hay menos reglas sobre cómo debe ser ejercido. Así como los hombres se dan empujones unos a otros por el espacio organizativo, ellas pueden acabar siendo pisoteadas.

Se trata de una cultura heterosexual en la cual, como en el matrimonio moderno, hay una equivalencia entre roles masculinos y roles femeninos. Pero esta equivalencia depende de que las mujeres asuman roles en los que compiten con los hombres (y con otras mujeres) en la batalla por los recursos y el puesto. El éxito depende del acceso a clubes informales y redes en las cuales se lleva a cabo los negocios; clubes totalmente controlados por hombres blancos que guardan su poder en la entrada. Excepcionalmente, se permite entrar a las mujeres de un modo similar a las hermanas a las que se les permite entrar en las subculturas de los hombres en la cultura tradicional. Pero su entrada depende menos de ser buena profesional y más de que pruebes continuamente tu valor (como mostrar capacidad de competencia).

El machismo no es visto como una competencia apropiada para las mujeres, incluso cuando aquellas que lo usen puedan ser admiradas por sus logros. Las mujeres que luchan duro no son vistas como modelos positivos para otras mujeres, pudiendo pagar un costo extremo en términos personales.

A la vez, ninguna organización se ha desprendido totalmente de su cultura tradicional. Ésta permanece por debajo de la cultura competitiva e influye sobre el control escondido en las relaciones de género. Por tanto, las mujeres tienden a vivir en una contradicción entre estas dos culturas, en un clima donde abundan los mensajes mezclados fruto de la intersección del viejo y del nuevo régimen (cultura tradicional y cultura competitiva), así como entre estereotipos de raza y género que están soterrados en cada uno de estos regímenes. En unas ocasiones las mujeres deben ser decorosas, actuando como “hermanas”, y en otras asumir un rol de duras y agresivas, como el “macho cowboy” en el escenario del lejano Oeste.

1.3.2.3. Cultura transformativa o postburocrática

Este tercer tipo de cultura incorpora un nuevo modelo de dirección que se basa en la idea de cambio transformador. Más aún, la cultura transformativa se enfoca en la competitividad a corto plazo a la vez que construye solidez a largo plazo, generando un sustento en los valores y la cultura. Por consiguiente, el rol del líder es comunicar la visión y misión, así como construir una cultura fuerte en torno a unos principios-guía, a través de los cuales alcanzar dicha visión. Asimismo, se reconoce el valor del equipo y se señala la necesidad de empoderar al personal.

En particular, el énfasis en el cambio cultural dentro de la organización ofrece nuevas formas de hacer las cosas y la posibilidad de un nuevo espacio organizacional para las mujeres. Ello surge, en parte, a partir de un creciente énfasis en la importancia de habilidades “blandas” como la comunicación con el equipo y los clientes, que tradicionalmente se asocian con habilidades femeninas y, por consiguiente, los estereotipos de género. A la vez, este énfasis en valorar los recursos humanos y empoderar el nivel más bajo del equipo requiere que la organización enfrente las barreras a que las mujeres puedan desarrollarse plenamente a partir de sus puestos de trabajo.

También desde este modelo de cultura organizacional se considera que las organizaciones necesitan más estilos de dirección femeninos (feminización de la dirección), lo cual a menudo se traduce en la necesidad de los hombres de cambiar y no tanto de que se otorgue más poder a las mujeres.

En concreto, este cambio organizacional puede conducir a importantes transformaciones en la jerarquía de género y por consiguiente en la posición de las mujeres. Entre ellas cabe destacar:

- Una mejor preparación y desarrollo de oportunidades para el grupo de mujeres en el equipo,
- La oportunidad para las mujeres de ser una parte activa en la transformación de las culturas y el aporte de nuevos estilos de intercambio entre la organización y sus clientes,

- Sus habilidades comunicativas y colaborativas adquieren un valor para la organización en la medida que ésta precisa construir relaciones con sus socios, stakeholders y comunidades.

En la práctica son pocos los y las líderes organizacionales que hablan de nuevas formas de hacer las cosas (amigables para las mujeres) y que se sienten preparados para desbloquear el poder masculino en su base, sobre el cual las viejas formas de hacer las cosas (androcéntricas) están intrincadas.

Las relaciones de género son menos familiares que en la cultura tradicional y las mujeres parecen haberse librado de sus roles sexuales tradicionales, donde ya no operan los viejos patrones de jerarquía y poder. A la vez es menos abiertamente sexualizada que en la cultura competitiva: las mujeres son respetadas en tanto que personas (ya que forman parte de los recursos humanos de la organización) y su contribución es valorada (porque se necesita de sus habilidades). El modelo en el que se basa es el de asociación: patrones de trabajo horizontal, donde todos son formalmente iguales y donde la mujer es libre de contribuir en términos iguales. Su contribución, de hecho, es vista como fundamental para alcanzar equipos y puestos de trabajo con armonía, felicidad y productividad.

Entre las dificultades se encuentran:

- Son organizaciones ciegas al género y la raza. El reconocimiento de la diferencia podría socavar los valores consensuados, los cuales son vistos como fundamentales,
- Intereses y agendas específicas son vistos como un derroche y en el peor de los casos como una deslealtad. Por ello la noción de equidad (basada en la noción liberal de equidad en el acceso) es más ilusoria que real,
- Las desigualdades de poder de género y raza operan por debajo de la superficie de equipos aparentemente consensuados,
- Las mujeres se encuentran operando de nuevo ante un conjunto de significados contradictorios: contribuye plenamente como un miembro igual de equipo pero recuerda cuál es tu lugar real. En consecuencia, las mujeres trabajan mucho más que por lo que son pagadas. Suelen ser los miembros más jóvenes del equipo pero se espera de ellas que se hagan cargo plenamente de responsabilidades. Ello se convierte en un arma de explotación,

- Ideas de liderazgo sobre la cual se basa la cultura en transformación. El liderazgo está basado en formas afectivas de interacción, lo cual tiene resonancias con la imagen del líder carismático. De este modo, los nuevos héroes de los negocios son los líderes que se han convertido en líderes del cambio, transformando el fracaso en éxito. Este tipo de líder es retratado como misterioso y esquivo, con cualidades únicas como individuo. Los líderes “nacen, no se hacen” y casi siempre nacen en el cuerpo de un hombre. En cambio, casi nunca se habla de heroínas. En el imaginario de la cultura occidental se nos dice que los líderes (hombres blancos) llevan a los hombres a la batalla y que las mujeres dan servicios devotos y desinteresados.

La ideología de la nueva dirección enfatiza el consenso corporativo y propugna la visión de que las viejas líneas de conflicto ya no son relevantes en el nuevo mundo de cambio. Por tanto, no hay nada de que preocuparse, es más si continuamos quejándonos y luchando internamente supondrá un desvío importante de energía y recursos respecto al proyecto más amplio de la organización, más aún si consideramos la entrada al mundo postfeminista, donde las batallas han sido ganadas y la mujer puede acceder a puestos de dirección.

En la práctica, cualquier organización que avance hacia el cambio contendrá una mezcla de estos tres tipos de culturas.

Para completar este panorama sobre los tipos de cultura en virtud del análisis de las relaciones de género en cada una de ellas, hemos rescatado la clasificación de Di Parkin y Maddock (Itzin y Newman, 72: 1995). Estas autoras, a partir del término “auditoría de equidad” (de género) clasifican las organizaciones según las siguientes metáforas:

1. El club de caballeros, con una sobreprotección paternal.
2. Los barracones, con una jerarquía amenazadora.
3. El vestuario, que excluye a las mujeres usando la sexualidad.
4. La ciega al género, pretendiendo que las diferencias entre hombres y mujeres no existen.
5. Los pretendidos feministas, con hombres asumiendo el manto del feminismo.
6. El perfecto macho, donde el beneficio es lo que importa.

La cultura, por tanto, es fluida, dinámica, fragmentada y, como veremos seguidamente, está atravesada por la categoría de género.

1.4. Cultura organizacional y género

Antes de abordar el estudio del género en las organizaciones nos parece fundamental partir de una definición de qué entendemos por género. Para ello hemos retomado la clásica definición de género de Scott (1990):

- “El género es un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias que distinguen los sexos y el género,
- El género es una forma primaria de relaciones significantes de poder, [de modo que] los cambios en la organización de las relaciones sociales corresponden siempre a cambios en las representaciones del poder” (Scott, 1990:44).

En concreto, el género comprende cuatro elementos que podemos identificar también las organizaciones (Scott, 1990:44-46):

1. “Símbolos culturalmente disponibles que evocan múltiples representaciones,
2. Conceptos normativos que manifiestan las interpretaciones de los significados de los símbolos, en un intento por limitar y contener sus posibilidades metafóricas (...). Estos conceptos se expresan en doctrinas (...) que afirman categóricamente y unívocamente el significado de varón y mujer, masculino y femenino,
3. Nociones políticas y referencias a las instituciones y organizaciones sociales,
4. Identidad subjetiva”.

De modo que cada uno de los elementos que compone el género está interrelacionado. Desde la presente investigación nos corresponderá analizar cuál es la relación entre cada uno de estos aspectos y cómo la organización (a partir de la cultura organizacional) construye género y cómo el género construye la organización.

Sobre este punto es necesario abordar la postura del feminismo posmoderno respecto al uso de la categoría género “más allá del dos”. Ello implica abordar la

construcción del género como una categoría relevante entre otras como la clase, la raza, la etnia, la edad o la orientación sexual. Fraser y Nicholson señalan que

“las concepciones del género (y presumiblemente la raza, la clase, la orientación sexual) no están construidas de una forma totalizante, es decir, ellas crean una falsa unidad fuera de los elementos heterogéneos, relegando los elementos ocultos a la marginalidad” (Nicholson,1990:139).

De modo que al igual que las grandes narrativas de legitimación del hombre blanco occidental que tanto han criticado los posmodernos, las narrativas del análisis de género acabarían albergando una concepción totalizante de la teoría.

En consecuencia, en la presente investigación nuestra propuesta de uso de la categoría de género en la construcción de identidades parte de considerar el género en tanto un eje más de una construcción compleja y heterogénea, siempre en constante reinterpretación, históricamente específica, junto a otros múltiples ejes de conformación de la identidad.

Llegados a este punto es importante distinguir entre la categoría de género y el término jerarquías de género. Si bien la *categoría género* nos permite analizar la construcción social y cultural de lo femenino y lo masculino y cómo ello afecta al interior de la organización, las *jerarquías de género* nos facilita identificar cómo ello se traduce en un conjunto articulado de normas, valores y costumbres, a partir de las cuales se regula la posición que ocupa lo masculino y lo femenino, así como el desempeño de roles y funciones.

Por consiguiente, el género no es sólo una categoría de análisis sino un principio a partir del cual se estructuran jerarquías y se organizan las sociedades. La principal consecuencia de la existencia de jerarquías de género es *la desigualdad de género*.

Una vez revisada la cuestión de la categoría género, hemos querido hacer una revisión del estado del arte en la literatura de género y organizaciones.

Desde una perspectiva cronológica, en la década de los 80 se detecta una escasez de trabajos y los pocos que existen tienden a enfocarse en los procesos sociales macro y las formas de opresión de la mujer (Hearn y Parkin, 1983). Las razones que se apuntan son complejas: por un lado, hay quienes argumentan que la atención debe centrarse fuera de las organizaciones formales y del trabajo, pues dichas organizaciones se encuentran tan dominadas por los hombres que el simple hecho de pensar en este nivel

de la realidad supone un sesgo. Por otro lado, escritoras feministas como O'Brien, Eishtain y Sacey señalan que no sólo los hombres han dominado determinados espacios públicos sino que además han monopolizado el "pensamiento público", incluida la teoría de las organizaciones. De este modo, la exploración de la experiencia femenina ha tendido a concentrarse en la esfera privada.

Ya en la década de los 90, Alvesson y Billing (Alvesson, 1992) hacen una nueva revisión sobre los avances en el estudio del género y la organización. Estos autores subrayan cómo la cuestión del género ha ido ganado terreno después haber sido ignorado durante años en la organización y la administración. Precisamente el área de Women in Management (WIM) ha generado un gran número de estudios, aunque estas investigaciones sólo reflejan la experiencia de un grupo de mujeres, no representativo de la mayoría de las que existen en el mundo. Por consiguiente, si bien la literatura de WIM introduce cuestiones de género, las categorías de hombres y mujeres son tratadas como si fuesen grupos homogéneos donde se aplican las construcciones de masculinidad y feminidad respectivamente (Alvesson: 1992:74).

Figura 8. Masculinidad y Feminidad desde el estudio de las organizaciones

Mujeres = tienden juzgarse a sí mismas a partir de estándares de responsabilidad y cuidado de los otros. Asimismo, el juicio moral de las mujeres se asocia fuertemente con sentimientos de empatía y compasión por los otros, así como una mayor orientación a resolver problemas particulares de la vida real frente a dilemas más abstractos o hipotéticos.

Hombres = la autoidentidad masculina se forma a través de la negación de la relación y conexión con otros, dentro de una cultura que define la masculinidad en términos de separación y autosuficiencia. Los "niños" se convierten en "hombres" al romper sus lazos afiliativos, perseguir su realización individual y evitar el compromiso con otros.

Fuente: Alvesson, 1992:74

Por consiguiente, como nos recuerda Alvesson, la feminidad se define a partir de ser receptiva, cuidadora, empática, intuitiva, emocional, compasiva y sumisa. De modo que el principio que define la feminidad es la "comunidad", la cual se refiere a cualidades como el cuidado, la compasión, la sensibilidad, la cooperación, la afectividad, la gentileza, la empatía, la sensibilidad interpersonal y la interdependencia.

En contraste, la masculinidad se relaciona con la racionalidad, el pensamiento analítico, la orientación a la consecución de resultados y la resolución de problemas, la independencia, la seguridad en sí mismo y la actitud emprendedora. Por consiguiente, el principio masculino por excelencia es la “agencia”, que se refiere a características como la independencia, la seguridad en sí mismo, la autonomía, la agresión, el liderazgo, la iniciativa, la competitividad, la ambición, el pensamiento analítico, el dominio, la fortaleza y la instrumentalidad.

Esta percepción de hombres y mujeres es también común en la literatura feminista influida por Gilligan y Chodorow: una primera posición considera que las mujeres, debido a su diferente socialización, tienen habilidades únicas que son muy valiosas para las organizaciones; una segunda postura subraya que las mujeres serán buenas o incluso mejores directivas porque son diferentes a los hombres y porque se asume que las mujeres tienen valores y preocupaciones femeninas; y una tercera posición señala que las mujeres no difieren en gran medida a los hombres. Por tanto, desde la literatura feminista se ha generado una pugna entre aquellas posiciones que luchan por una igualdad de derechos y que, por tanto, defienden la similitud hombre-mujer, y aquellas posturas que enfatizan las diferencias entre hombres y mujeres, abogando por un mismo valor.

Por nuestra parte, al igual que Alvesson y Billing, consideramos que es necesario ir más allá de la construcción de categorías dicotómicas para abordar la experiencia de hombres y mujeres en las organizaciones, pues el análisis a partir de la dualidad masculinidad/feminidad tiende a invisibilizar la posibilidad de diversas formas de entender la feminidad y la masculinidad. Como hemos señalado, el género y las relaciones de género constituyen un terreno movedizo que cambia constantemente su carácter, pudiéndose afirmar que “el género está construido socialmente y reconstruido” (Alvesson, 1992:81). De modo que si bien hasta cierto punto las mujeres pueden compartir determinados rasgos, lo cierto es que las mujeres – al igual que los hombres – difieren en términos de la clase y la etnia a la que pertenecen, entre otros aspectos. De modo que para considerar el género en las organizaciones tan importante es la “perspectiva desde arriba” (*women in management*), que considera los obstáculos para el ascenso en las organizaciones, como la “perspectiva desde abajo” (mujeres en

posiciones administrativas y técnicas), que atiende a los factores que perpetúan la posición inferior en la escala de jerarquía.

Sobre este punto resulta fundamental seguir avanzado en el estudio de la experiencia femenina en las organizaciones no ya desde el paradigma liberal de la igualdad sino desde la posmodernidad, la cual nos permite deconstruir categorías e introducir una mayor complejidad. De forma que más allá de la igualdad de trato u oportunidades, nos interesa ahondar en cuál es la experiencia de las mujeres en las organizaciones, considerando especialmente su heterogeneidad como funcionarias en posiciones de dirección, gerencia, administrativas, técnicas de campo, intendencia, entre otras. Para ello tomaremos como punto de partida la cultura organizacional.

Precisamente, como indica Mills (Mills,1988:356), la cultura organizacional nos proporciona un concepto con un gran potencial para el análisis del género por tres aspectos clave:

- Primero, nos permite analizar *la relación entre los valores sociales y el comportamiento organizacional*, de modo que cuando las personas atraviesan las puertas de la organización no abandonan su perspectiva cultural sino que la incorporan.

La construcción social e histórica del género no se queda fuera de las puertas de la organización, al contrario, siempre entra.

- Segundo, nos permite rescatar *la importancia de actores con poder en el desarrollo del sistema de valores de la cultura*, de manera que los líderes fundadores (tradicionalmente hombres) serán los que determinaran el modo en que se realizan las cosas o cómo la organización es experimentada por sus miembros, entre otros aspectos de la cultura.

Precisamente, dado que los actores poderosos dentro de la organización han sido mayoritaria y tradicionalmente hombres, es interesante estudiar en qué medida los valores de la masculinidad han permeado la comprensión de la realidad organizacional, sus objetivos y su estructura

- Tercero, rescata *el significado de la organización en tanto experiencia subjetiva* y, por tanto, pone énfasis en la importancia de las situaciones organizacionales que dan forma a cómo la persona piensa y, por tanto, la forma en que experimenta aspectos clave de la vida social. Con relación al

género, dado que la comprensión de la realidad está conformada por y dentro de las organizaciones, permite interrogarnos en qué medida los procesos organizacionales mantienen y desarrollan una identidad de género en las personas.

Sobre este punto es importante ilustrar de qué modo los dos primeros aspectos apuntados por Mills se reflejan en la cultura organizacional, mostrando todo un conjunto de asunciones que están atravesadas por la construcción del género. En concreto, cuando relacionamos la cultura organizacional y el género encontramos toda una serie de sesgos o prejuicios que son evidentes en el proceso de entrevistas y selección de personal (Rubin,1997): i) los entrevistadores y seleccionadores tienden a escoger a aquellos candidatos que se asemejan a ellos, por lo que se presentan sesgos contra hombres con cabello largo o aretes, mujeres embarazadas o demasiado agresivas, entre otros; ii) los criterios de dirección (*management*) tales como la racionalidad, la capacidad de toma de decisiones, las habilidades y la autoridad tienden a ser características asociadas al hombre y la masculinidad; iii) las mujeres son a menudo evaluadas en primer término en virtud de su atractivo físico (sexualidad-objeto de deseo) en vez de sus competencias profesionales; iv) la búsqueda de un equilibrio entre vida privada y trabajo es percibido a menudo como algo negativo, un menor compromiso con la organización y el deseo de una posición cómoda, entre otras.

Asimismo, de la mano de Itzin (1999) es posible identificar una extensa lista de elementos vinculados a la cultura organizacional que tienden a bloquear el potencial de las mujeres en las organizaciones y particularmente, la ocupación de puestos de mando: i) las largas jornadas requeridas para los puestos de dirección son a menudo incompatibles con la tradicional carga doméstica de la mujer; ii) la falta de confianza de las propias mujeres para presentarse a puestos directivos; iii) la ocultación de información; iv) la prevalencia de estereotipos sexuales; v) los incidentes de acoso sexual; vi) las culturas masculinas (clubes) cerradas en la máxima jerarquía, entre otras.

Respecto al tercer aspecto señalado por Mills, la experiencia subjetiva en las organizaciones, es importante considerar la heterogeneidad en la experiencia individual. Estas diferencias en el nivel individual pueden deberse a variaciones respecto a: i) el patrón de socialización (por ejemplo, respecto al ejercicio del poder por parte de padres autoritarios y exigentes), ii) la internalización de las características del

género en las culturas y subculturas; iii) su trayectoria de vida en cuanto a la pertenencia a la clase social; iv) sus intereses y recursos sociales, entre otros.

1.5. Empoderamiento femenino y cultura organizacional: modelo de estudio

Finalmente, a partir del análisis de la literatura y la conformación del marco teórico, identificamos la existencia de un amplio campo aún por explorar en los estudios de género: la cultura en las organizaciones que buscan empoderar a las mujeres a través de programas de microcréditos.

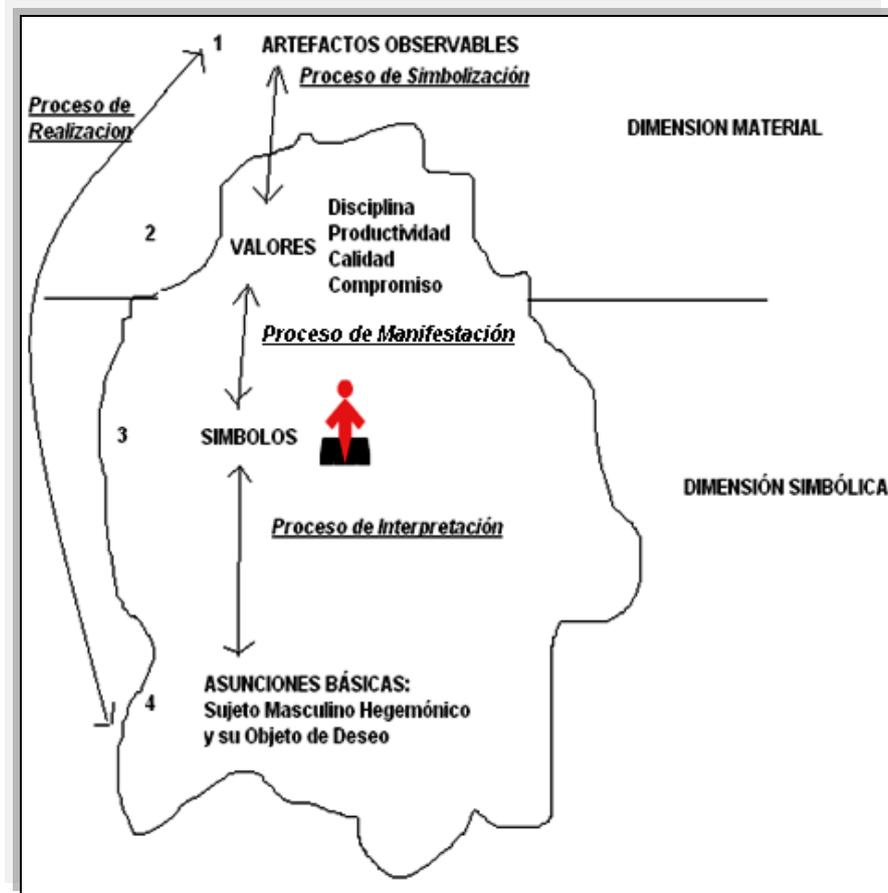
Por un lado, desde los estudios organizacionales, observamos como la teoría feminista ha introducido nuevos temas, problemas y enfoques. Entre los nuevos objetos de estudio encontramos la cultura organizacional, la cual también está atravesada por la construcción social e histórica del género. En esta línea encontramos algunos estudios-diagnóstico realizados en España en el ámbito de las Organizaciones no Gubernamentales en el País Vasco, Cataluña, Andalucía y Asturias. En ellos se pone de relieve cómo los niveles de estructura, política y cultura están permeados por la desigualdad de género, pese al discurso de transformación social y justicia de este tipo de organizaciones. Asimismo en México, podemos destacar el estudio-diagnóstico de la ONG Rostros y Voces A.C. (Subiñas, 2007), donde también se pone de relieve la importancia y la necesidad de ahondar en el estudio de la cultura organizacional.

Por otro lado, desde el análisis de impacto de las políticas públicas, encontramos abundante literatura que aborda la cuestión del empoderamiento femenino. Asimismo, en México se cuenta con estudios relativamente recientes que toman en cuenta la cultura y la subjetividad para entender los programas sociales enfocados en población vulnerable.

Por todo lo anterior consideramos pertinente el presente proyecto de investigación, pues – desde la perspectiva posmoderna en los estudios organizacionales – pretende arrojar una nueva mirada para entender el empoderamiento femenino, así como las posibilidades de que el empoderamiento de las funcionarias pueda detonar en empoderamiento hacia las mujeres socias o beneficiarias de los programas de desarrollo.

Para poder abordar nuestro objeto de estudio hemos basado nuestro marco conceptual en una síntesis de los modelos de Rao (2005), Hatch (1993) y Allaire y Firsirotu (1984).

Figura 9. Modelo teórico del concepto de cultura organizacional



Fuente: elaboración propia a partir los modelos de estructura profunda de Aruna Rao (2005) y cultura organizacional Jo Hatch (1993).

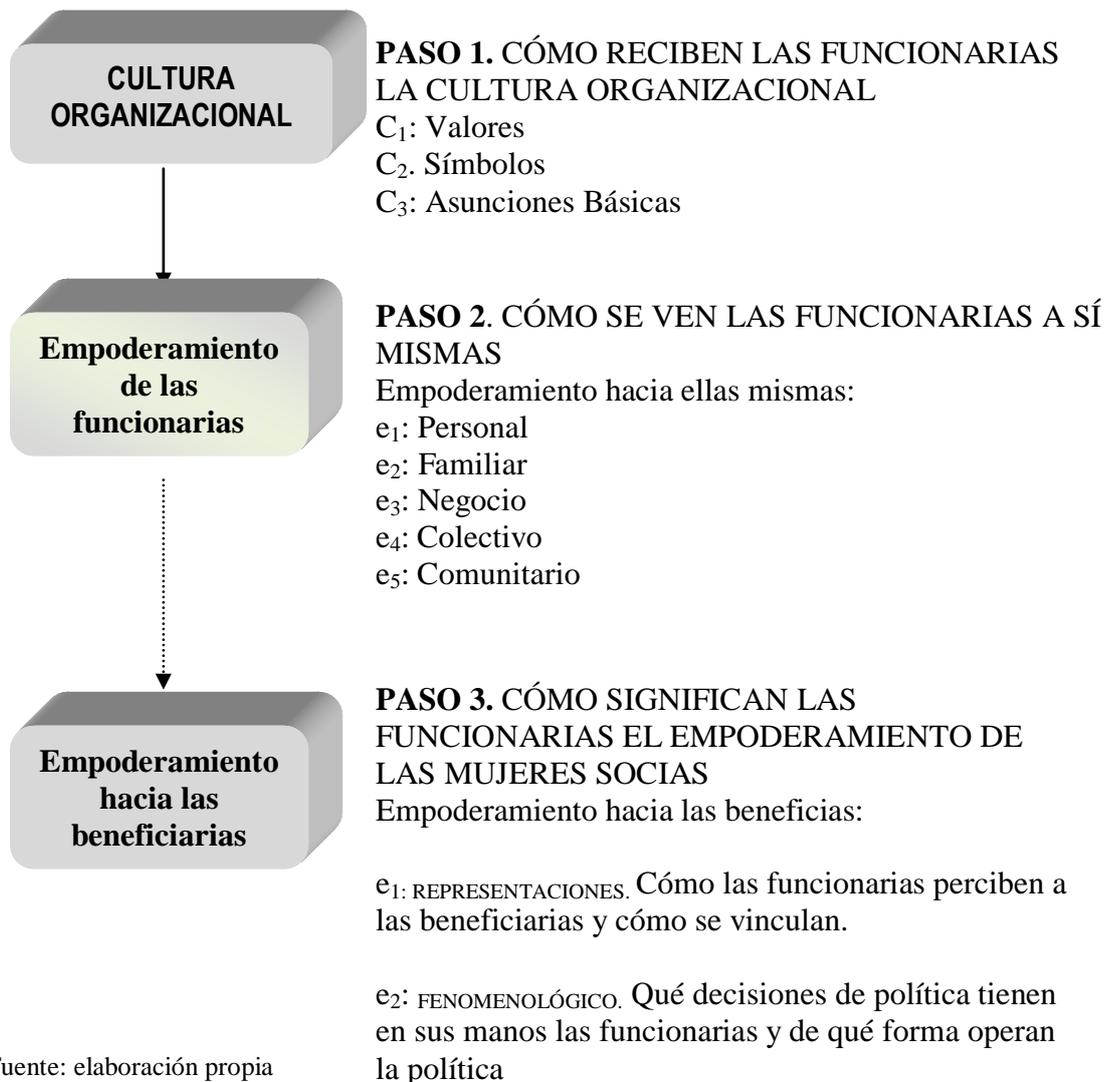
El aspecto más sobresaliente del modelo de Hatch (1993) es su carácter dinámico, pues a diferencia del modelo inicial de Schein (figura 6), la autora nos aporta herramientas para profundizar en el análisis de la interrelación entre cada uno de los elementos que componen la cultura organizacional. De modo que, tomando la metáfora de las agujas del reloj, se trata de ver los movimientos hacia delante pero también hacia atrás. Asimismo, este modelo nos ayuda a incorporar los valores como un componente más de la cultura organizacional.

Respecto al modelo de Rao (2005) hemos querido rescatar su metáfora del iceberg, dónde se distingue una pequeña superficie y un gran bloque sumergido (figura

9). Esta imagen nos ayuda a representar los elementos profundos de la cultura organizacional, es decir, lo que no es perceptible a simple vista desde la superficie, pero que también forma parte de la categoría.

A partir de estas consideraciones hemos integrado un mapa conceptual de nuestro modelo de análisis, dónde el punto de partida es la cultura organizacional y el de llegada el empoderamiento femenino.

Figura 10: Mapa conceptual



A partir del estudio de Zarembeg de dos estilos de gestión en las instancias de la mujer en Chile y en Argentina (Zarembeg, 2007) hemos querido rescatar su modelo de análisis con el objeto de abordar la relación entre las mujeres funcionarias (funcionarias

de CAME) y las mujeres beneficiarias (socias de CAME). Para ello hemos retomado y reformulado la distinción entre nivel “el representacional” y nivel el “fenomenológico” de Zaremborg y hemos incorporado las fases del ver y el juzgar (nivel representacional) y el actuar (nivel fenomenológico).

Nivel de las representaciones:

- VER: Cómo se vinculan las funcionarias con las socias.
- JUZGAR: Cómo ven las funcionarias a las socias y cómo entienden las funcionarias el empoderamiento de las socias.

Nivel fenomenológico:

- ACTUAR: Qué decisiones de políticas está en sus manos y de qué forma operan esas políticas.

Fuente: elaboración propia.

El objetivo de nuestro modelo de investigación es aportar nuevos elementos para el debate en torno al empoderamiento femenino desde una triangulación de los estudios de género y los estudios organizacionales.

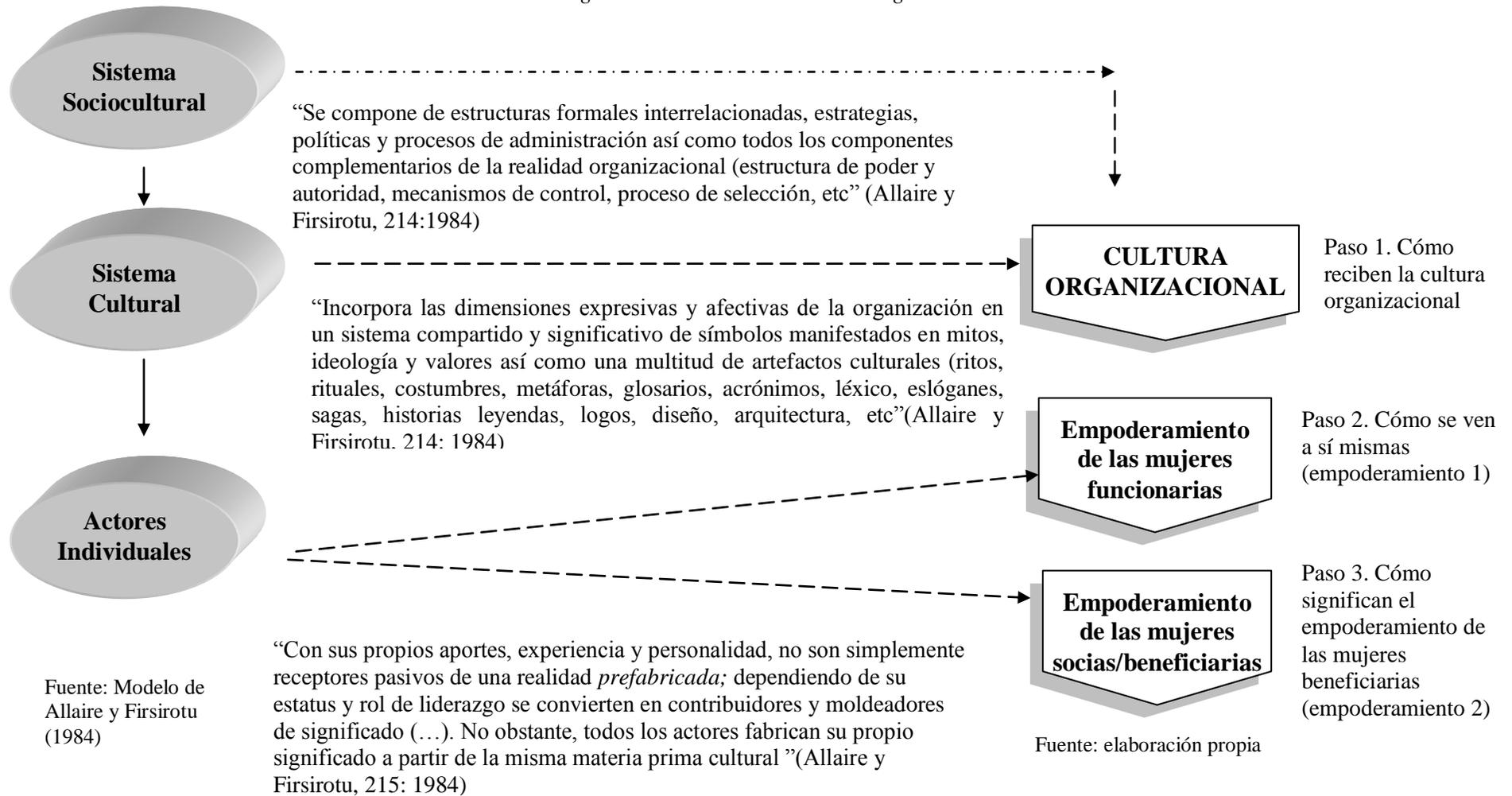
En particular, por un lado, queremos reflexionar sobre el rol de la cultura organizacional en las posibilidades y significados del empoderamiento femenino. Por otro lado, nuestra intención es analizar el papel “*del empoderamiento en el empoderamiento*”, es decir, cómo el empoderamiento de las mujeres funcionarias aporta elementos para entender el tipo de empoderamiento que se promueve en las mujeres socias del programa.

Para poner en relación la variable cultura organizacional con la variable empoderamiento femenino hemos querido retomar el modelo conceptual de Allaire y Firsirotu (1984). De modo que para entender el empoderamiento femenino es necesario tomar el contexto social y el marco cultural – regido tradicionalmente por claves masculinas – pero también las interioridades de la subjetividad, donde la persona se convierte en locus de su propia identidad y adquiere una posición de sujeto. Si bien la materia prima cultural, como señala Allaire, es la misma, cada uno de los actores y actrices crean y modelan sus propios significados.

En consecuencia, más allá del develamiento de un empoderamiento “verdadero” basado en la experimentación positivista, esperamos encontrar una multiplicidad de

posibilidades para entender y elaborar procesos de empoderamiento femenino. Como ya anunciábamos, el mundo posmoderno no se caracteriza por la búsqueda de una Verdad – el auténtico empoderamiento – sino por un conjunto de dudas e interrogantes que atraviesan todo y que, más allá de la Razón ilustrada, nos permite develar lo oculto, cuestionar lo que se niega y ver las trampas de un orden cultural atravesado por las jerarquías de género.

Figura 11. Marco teórico de investigación



Fuente: Modelo de Allaire y Firsirotu (1984)

Por consiguiente, nuestro punto de partida es que la cultura organizacional juega un rol fundamental en la elaboración de procesos de empoderamiento, influyendo en la interiorización de estereotipos respecto a la mujer en el ámbito del trabajo así como sus roles y posiciones. En consecuencia, la cultura organizacional transmite un orden de género que hombres y mujeres internalizan y reproducen a partir de las relaciones que sostienen al interior de la organización. De modo que en cierta medida la cultura organizacional opera como una disciplina foucaultiana, pues se asemeja a “esos métodos que permiten el control minucioso de las operaciones del cuerpo, que garantizan la sujeción constante de sus fuerzas y les imponen una relación docilidad-utilidad” (Foucault, 2005:141).

Antes de pasar a abordar el estudio de caso, consideramos que es esencial partir de una noción de sujeto, pues como señalábamos al inicio de nuestra exposición sin un sujeto de partida no es posible incorporar el análisis de los procesos de empoderamiento.

Por subjetividad entendemos un proceso provisional e inacabado que emerge a partir de la inscripción del individuo en el lenguaje y la cultura y que le permite adquirir una posición de sujeto. En particular, una de sus dimensiones periféricas es la identidad, la cual surge a partir de la alteridad. Es decir, se plantea la existencia de la identidad a partir de cuándo hay otros con los cuales nos identificamos y nos nutren con sus características, significados y palabras. Como nos indica Parrini, la identidad es en última instancia “la alteridad misma en el sujeto” (Parrini, 2007:3) donde siempre somos constituidos a partir de elementos externos (imágenes, símbolos, identificaciones) a modo de relato que nos hacemos de nosotros mismos (narrativa). O sea, la identidad es “la denominación que damos a la imagen que cada uno de nosotros construye sobre el mundo y sobre los vínculos que establecemos con él” (Hernando, 2003).

Sobre este punto, tomando en consideración que nuestro estudio se centra en las mujeres, es pertinente contar con una definición de *identidad de género*, la cual consiste en “la red de creencias, rasgos de personalidad, actitudes, sentimientos, valores, conductas y actividades que diferencian a hombres y mujeres” (Burin, citada en Hernando, 2003:81). Ello significa que no es posible una identidad sin una asignación del género masculina o femenina. De modo que, como nos indica Arrieta, “el género en

la construcción de la identidad es un referente permanente del *yo* que otorga sentido a la existencia, acción y pensamiento de toda persona” (Arrieta, 2008:38).

Con todo lo anterior no pretendemos afirmar la existencia de una identidad de género femenina unitaria y definida (cerrada) pero sí es correcto considerar el género como una dimensión fundante del sujeto, incluso preexiste a cualquier sujeto en la medida que antes de nacer somos inscritos en la categoría de hombre o mujer en virtud de la diferencia anatómica de los genitales.

Por consiguiente, en nuestro modelo de estudio pretendemos explorar los procesos de empoderamiento femenino a partir de la reconstrucción de los sujetos femeninos institucionalizados (funcionarias), quienes desde sus prácticas reflexivas y autoreflexivas nos ayudarán a entender cómo el poder se incrusta en sus subjetividades e identidades. De esta forma esperamos encontrar una pluralidad de formas de subjetivación y por ende de posiciones de sujeto que en ocasiones armonizarán y en otras entrarán en tensión.

“Entre la institución y los sujetos institucionalizados existe una trama densa de resistencias y especificaciones que no forman parte de un proyecto global ni de un programa particular, sino de una dinámica cotidiana y permanente. Microfísica no sólo de poder, sino también de sus reveses, de sus reacomodos y de las resistencias que se le oponen y le desplazan” (Parrini, 2007:17)

Capítulo 2. Estudio de caso de la microfinanciera

A continuación abordaremos el análisis de caso, para lo cual hemos dividido el siguiente capítulo en seis partes; primero, se desarrolla un apartado metodológico con las principales herramientas de investigación utilizadas; segundo, se describe el contexto de las microfinanzas en México, lo cual nos permitirá enmarcar el entorno en el cual opera la organización de nuestro estudio; y tercero, se aborda el origen e historia de la institución microfinanciera, destacándose sus principales etapas de evolución. Finalmente, en las tres últimas partes del capítulo se desarrolla el mapa conceptual que guía la presente investigación, es decir, el tipo de cultura organizacional que caracteriza a la institución microfinanciera de nuestro estudio, el empoderamiento de las mujeres funcionarias y por último, la relación entre empoderamiento de las mujeres funcionarias y empoderamiento de las mujeres socias.

2.1. Metodología

El punto de partida de la presente investigación es mi experiencia de trabajo en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en México. En particular, en el año 2006, en un programa de microcréditos que contenía un discurso de empoderamiento de la mujer en situación de pobreza se planteaba el siguiente dilema: una promotora de crédito indígena, con bajos ingresos y sin seguro social, se encargaba de prestar servicios microfinancieros a mujeres indígenas en situación de pobreza, a quienes pretendía empoderar a través de la conformación de grupos de Banca Comunal.

A partir de esta situación nos cuestionamos ¿quién empodera a quién?, ¿una mujer desempoderada por su organización tratando de detonar procesos de ganancia de poder en mujeres en pobreza?, ¿en qué medida una mujer indígena, promotora social, con un bajo salario y sin seguro social tiene la capacidad de detonar y acompañar procesos de empoderamiento en las socias beneficiarias del programa? ¿Es posible empoderar a otra mujer cuando una misma no ha podido explorar dichos procesos? ¿Qué relación existe entre empoderamiento femenino de la mujer funcionaria y el empoderamiento femenino de la mujer socia?

Por consiguiente, a partir de esta situación empírica decidimos centrar nuestro problema de investigación en entender *cómo la cultura del trabajo en las organizaciones sociales mexicanas puede llegar a condicionar la consecución de los objetivos de desarrollo social y más aún, cómo ello está vinculado con el desarrollo humano de su personal*. En consecuencia, si la organización emite un discurso de empoderamiento de la mujer en los servicios que presta a la sociedad, cabe explorar también en qué medida ello se refleja en un empoderamiento de las mujeres funcionarias al interior de la organización.

Por consiguiente, en la presente investigación nos planteamos como problema de partida el empoderamiento femenino en las organizaciones a partir de su cultura del trabajo y, en particular, su cultura organizacional. Concretamente, la pregunta principal que guía el presente proceso de investigación es la siguiente:

Pregunta principal: ¿Cuál es la relación entre el empoderamiento femenino y la cultura organizacional en una institución en la que se parte de un discurso de empoderamiento femenino a través del microcrédito?

A modo de respuesta, nuestra hipótesis de investigación apunta hacia la existencia de culturas que limitan el potencial empoderador de las mujeres funcionarias. Las organizaciones con una cultura organizacional que reafirma los roles sexuales y de género tradicionales en los sujetos laborales (cultura tradicional y cultura competitiva) tenderán a promover un tipo de empoderamiento reproductor de una identidad masculina machista (que valora lo masculino por encima de lo femenino) y que, por consiguiente, bloquea las posibilidades de un empoderamiento femenino genuino (en todas las dimensiones) y positivo (con, para y desde).

Hipótesis principal: El empoderamiento de las mujeres funcionarias está mediado por la cultura organizacional de la microfinanciera, donde habitualmente emerge una jerarquía de género que limita el desarrollo de las capacidades y talentos femeninos, así como el potencial efecto multiplicador del empoderamiento mujer funcionaria en la mujer socia (beneficiaria).

Lo anterior no significa que las organizaciones inequitativas desde la perspectiva de género no puedan producir intervenciones que puedan detonar procesos empoderamiento en las mujeres. Sin embargo, en la presente investigación la clave se

encuentra en explorar la naturaleza del empoderamiento femenino que emerge a partir de la cultura organizacional y observar si éste tiene un sesgo hacia la construcción tradicional de la masculinidad.

Una forma de representar esta situación es la metáfora del “canario en la mina” (Gunier y Torres, citado en Heller, 2008:102). Los mineros introducen un canario en la mina y esperan para ver si éste regresa. Si el animal no vuelve los mineros deducen que el entorno es demasiado tóxico para entrar. De esta forma, el canario viene a representar cualquier grupo minoritario que en un contexto determinado se desvía de la norma, como cuando las mujeres buscan desarrollar sus carreras profesionales y ocupar posiciones de poder en ambientes tradicionalmente masculinos, donde aún permanecen ciertos elementos de “toxicidad” (culturas con un sesgo androcéntrico) que amenazan sus posibilidades de desarrollar su potencial profesional.

Por ello nuestro *objetivo general* de la presente investigación se centra en explorar la relación existente entre la cultura organizacional y el empoderamiento femenino. En términos específicos, nuestros *objetivos específicos de investigación* se concretan en:

- Caracterizar los rasgos y clasificar el tipo de cultura organizacional de la Institución Microfinanciera (IMF) de nuestro estudio de caso.
- Explorar qué tipo de empoderamiento femenino se deriva de la cultura organizacional de la IMF.
- Analizar de qué forma las mujeres funcionarias de la IMF entienden el empoderamiento y cómo lo conciben para sí mismas.
- Estudiar cómo se concibe y qué tipo de empoderamiento se promueve desde las mujeres funcionarias de la IMF hacia las mujeres beneficiarias del proyecto.
- Analizar en qué medida la cultura organizacional de la IMF estudiada permite y facilita un tipo de empoderamiento femenino positivo-productivo (poder desde, poder con, poder para).

Por tanto, el centro de nuestra investigación está conformado por las experiencias y los significados que otorgan los sujetos femeninos a sus procesos de empoderamiento en un ambiente determinado. De modo que lo que nos interesa es el

punto de vista interno de las personas y el entorno en el que tiene lugar el fenómeno estudiado.

La flexibilidad y la apertura que nos ofrecen las técnicas de investigación cualitativa para entender un fenómeno en todos sus ángulos, rescatar las experiencias y perspectivas de los sujetos, así como generar teoría fundamentada en la perspectiva de los individuos, nos ha llevado a plantear una investigación de corte cualitativo.

El tamaño de la muestra fue determinado, lejos de la búsqueda de representatividad, por la necesidad de indagar en profundidad en la comprensión del empoderamiento femenino y la relación empoderamiento-empoderamiento. Por tanto, para nosotros lo importante era la calidad de la muestra, o sea, en qué medida el caso o los casos nos ayudaban a entender el fenómeno del empoderamiento y responder a la pregunta de investigación.

En consecuencia, la selección de un estudio de caso se determinó a partir de tres factores: la capacidad operativa de recopilar y analizar datos; la saturación de las categorías; y la viabilidad del propio estudio. Si bien en un inicio se planteó realizar un estudio comparativo de la cultura organizacional a partir de dos grandes microfinancieras mexicanas, en la práctica se optó por un solo estudio de caso. La razón que sustentó esta decisión fue la disposición de tiempo y recursos limitados, así como la saturación de las categorías.

Las unidades de análisis iniciales fueron las funcionarias de una organización microfinanciera mexicana madura, CAME, con más de 1,600 empleados (39% mujeres y 61% hombres) y más de quince años de experiencia en el sector de las microfinanzas. En un principio se definió un universo de 20 mujeres (3% de las funcionarias), dónde se incorporaron tanto a mujeres con puestos directivos como aquellas que ocupaban posiciones de gerencia, de asistencia técnica y de operación en el campo.

De esta forma, a través de una muestra dirigida a mujeres funcionarias de CAME de distintas posiciones jerárquicas, se buscaba intencionadamente una diversidad de perspectivas que nos permitiera representar la complejidad del proceso de empoderamiento femenino, así como la identificación de patrones comunes, diferencias y particularidades. En ese sentido hemos querido alejarnos de las líneas de investigación conocidas como *Women in Management* o mujeres en puestos directivos, donde las unidades de análisis comparten rasgos similares y lo que varía es el contexto

organizacional. Al contrario, en nuestra investigación se parte de una muestra heterogénea de unidades de análisis para mismo contexto organizacional, pues desde nuestra posición investigadora el poder y los procesos de empoderamiento no sólo atraviesan a las mujeres directivas, también lo hace con aquellas que limpian las oficinas, las que dan la bienvenida al visitante y las que capacitan a las socias.

Una vez definida la muestra, procedimos a recolectar los datos a través de tres métodos fundamentales: la entrevista semiestructurada en profundidad, el análisis de documentos y la observación no participante.

La entrevista en profundidad semiestructurada nos permitió adentrarnos en la experiencia de las mujeres funcionarias y, específicamente, en el uso que hacen de los significados, las prácticas, el discurso, los conflictos, los sucesos dramáticos y heroicos, los mitos, los roles, y, en definitiva, cómo son atravesadas por el poder en cada una de las dimensiones subjetivas de su vida. En total se realizaron 20 entrevistas en profundidad semiestructuradas a partir de una guía de preguntas, siendo transcritas 15 de ellas en virtud de la mayor profundidad y diversidad de cuestiones planteadas por las propias funcionarias.

El uso de *la observación no participante* nos permitió adentrarnos a fondo en los elementos que integran la cultura organizacional de CAME y, específicamente, poder identificar sus artefactos observables, símbolos y valores. De modo que cada visita a las oficinas centrales de CAME y sus sucursales en el Estado de México y Puebla representó una oportunidad para observar los detalles en el uso del espacio, las dinámicas de interacción entre personas, el uso del lenguaje y el humor, la forma de vestir, entre otros aspectos. Todo ello fue registrado sistemáticamente en un diario de campo y grabaciones del personal investigador.

El análisis de documentos y materiales institucionales nos facilitó la comprensión de los significados y los valores institucionales. Entre los materiales revisados se incluye la página web institucional (www.came.org.mx), boletines informativos y revistas internas (ComuniCAME, AcerCAME), manuales de formación de personal, reglamentos internos, imágenes y fotografías, materiales de difusión y marketing orientado a la población beneficiaria (socias y socios), así como vídeos institucionales.

Para el análisis de los datos cualitativos nos basamos en un programa computacional conocido como Atlas.Ti 5, un software desarrollado en la Universidad Técnica de Berlín por Thomas Muhr. Esta herramienta nos permitió segmentar el contenido de 15 entrevistas a mujeres funcionarias en unidades de significado a partir de códigos y familias de códigos como son: las distintas dimensiones del empoderamiento femenino, los distintos tipos de poder, el orden de género en la cultura organizacional, las asunciones básicas, los valores y los significados. Asimismo, este software informático nos facilitó representar gráficamente la relación entre cada una de las categorías de análisis que relacionan empoderamiento femenino y cultura organizacional.

2.2. El contexto de las microfinanzas en México⁵

México está habitado por millones de personas que no tienen acceso a servicios básicos, trabajo, alimentación y vivienda. Se estima, según el último Informe de Desarrollo Humano⁶, que el 17,6% de la población mexicana vive bajo el nivel de la línea de pobreza. En particular, según cifras del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social⁷, en el año 2008 había 50.6 millones de mexicanos que eran pobres de patrimonio, o sea, que no disponían de un ingreso suficiente para satisfacer sus necesidades de alimentación, vivienda, salud, vestido, educación y transporte público. Asimismo, se estima que para ese mismo período 19.5 millones eran pobres alimentarios y, por consiguiente, con ingresos insuficientes para adquirir una canasta básica de alimentos, aún si dedicarían la totalidad de sus recursos económicos a dicho propósito.

En particular, la población en situación pobreza se caracteriza por quedar excluida de los servicios bancarios por no poder contar con un aval, lo cual se traduce en un círculo vicioso: el sujeto no puede empezar una actividad productiva porque no puede acceder a un préstamo, debido también a que no cuenta con propiedades ni con un aval.

⁵ Para más información sobre el sector de las microfinanzas en México véase *Benchmarking de las microfinanzas en México: Un informe del sector (2008)*.

⁶ “Human Development Indicators” en *Human Development Report 2007/2008*, PNUD.

⁷ CONEVAL, www.coneval.gob.mx (consultado 4 de septiembre 2009).

El escenario de las instituciones microfinancieras que atienden a la población mexicana de bajos ingresos se compone de una gran variedad de actores, que se ordenan bajo la forma de las siguientes figuras jurídicas: SOFOM (Sociedades Financieras de Objeto Múltiple), Sociedad Anónima de Capital Variable, Institución de Asistencia Privada, Sociedad Financiera Popular y Bancos.

En cuanto a la metodología de crédito, la mayoría de microfinancieras mexicanas (85%)⁸ utiliza formas de crédito grupal: grupos solidarios, bancos comunales, entre otros. Se estima que cuando éstas se desarrollen y adquieran una mayor madurez buscarán cada vez más clientes de créditos individuales para poder continuar creciendo.

Sobre este punto es importante destacar que el sector de las microfinanzas mexicanas ha experimentado un crecimiento notable en los últimos diez años. Precisamente, algunas de las IMFs más importantes y con un mayor reconocimiento en América Latina se encuentran en México. Se trata instituciones como *Compartamos* y *Financiera Independencia* que en el año 2007 lanzaron una Oferta Pública de Adquisiciones (OPA), sobrepasando el millón de clientes a finales del año pasado. Una OPA implica que las Microfinanzas aparezcan en la bolsa de valores a través de una oferta pública de adquisición.

A pesar de la presencia de estos dos grandes gigantes nacionales, el mercado mexicano se ha caracterizado por una alta estratificación debido a la existencia de estructuras legales favorables como las SOFOMES (Sociedades Financieras de Objeto Múltiple). De modo que las dos grandes IMFs no han sido un obstáculo para el surgimiento de instituciones más pequeñas.

⁸ Fuente: *Análisis e Informe de Benchmarking de las Microfinanzas en América Latina 2008* p. 5

Tabla 12: Instituciones con mayor alcance en México

Posición	Nombre de la IMF
1	Compartamos Banco
2	Financiera Independencia
3	Caja Popular Mexicana
4	Caja Libertad
5	CAME
6	FINCA México
7	FinComún
8	Apoyo Económico
9	Credi-Capital
10	Soluciones Financieras

Fuente: *Benchmarking de las microfinanzas en México (2008)* p.28

En cuanto a la edad, las microfinancieras mexicanas en promedio son más jóvenes que el resto de América Latina. Como señala el informe de Prodesarrollo, la mediana de edad de las IMFs mexicanas es de siete años en comparación con los doce años del resto de IMFs latinas. En particular, se considera que el sector microfinanciero mexicano es uno de los más jóvenes de la región con apenas diez años de antigüedad.

No obstante, pese a su juventud, el sector de las microfinanzas ha experimentado un acelerado desarrollo tanto en número de nuevas instituciones como población atendida. Ello se refleja en las siguientes cifras proporcionadas por Prodesarrollo:

“Las instituciones microfinancieras atienden en total a 1.6 millones de personas, 80% de las cuales son mujeres y 62% viven en zonas rurales. En conjunto la cartera total activa de crédito es de 6,863 millones de pesos” en *Benchmarking de las microfinanzas en México: Un informe del sector (2008)* p.15.

Tabla 13. Clasificación de grupos por edad de las IMFs mexicanas

Nueva: 0 a 4 años	Apoyo Económico, Creamos Microfinanciera, CRECE Safsa, CrediComún, FinAmigo, Forjadores de Negocio, Oportunidad Microfinanzas
Joven: 5 a 8 años	Alsol, Amextra, APROS, ASO Financiera, ATEMEXPA, COCDEP, Conserva, EurekaSoli, Financiera CONSER, Promujer
Madura: más de 8 años	ADMIC, AUGÉ, CAFASA, Caja Libertad, Caja Popular Mexicana, Caja Popular Oblatos, CAME , Compartamos Banco, CrediAvance, Espacios Alternativos, Financiera Independencia, FINCA México, FinComún, FRAC, FUNHAVI, IAMSA.

Fuente: *Benchmarking de las microfinanzas en México (2008)* Anexo 1.

Según el informe “Benchmarking de las microfinanzas en México: Un informe del sector”, los Estados de la República donde hay una mayor presencia de instituciones microfinancieras, y por consiguiente una mayor competencia, son: Chiapas, Veracruz, Estado de México y Distrito Federal. En contraste, los Estados con una menor participación de microfinancieras son Baja California Sur, Colima, Durango y Quintana Roo. En consecuencia, pese a la hegemonía de Compartamos y Financiera Independencia, el mercado mexicano de las microfinanzas continua siendo uno de los más dinámicos de América Latina al quedar grandes poblaciones, sobretodo rurales, sin acceso a servicios microfinancieros.

Finalmente, a la hora de medir el desempeño de las IMFs mexicanas se toman en consideración tres aspectos financieros: la rentabilidad (retorno de activos), la tasas de interés y la eficiencia. Otros aspectos importantes como la transparencia institucional, la medición del impacto social y el desarrollo del personal no son tomados en consideración a la hora de evaluar y poner en un ranking a las mejores IMFs mexicanas. Veamos seguidamente la historia de CAME, que con más de quince años de trayectoria ha logrado ubicarse entre las cinco primeras IMFs mexicanas

2.3. La historia de la institución: origen y trayectoria

El Centro de Apoyo al Microempresario (CAME) es una institución de asistencia privada, sin fines lucrativos ni vinculaciones de tipo político o religioso, que tiene por objeto la promoción del crédito y el ahorro en la población en desventaja social. Pero antes de describir los componentes de esta organización veamos cuál ha sido su génesis y su evolución.

La raíz del programa de CAME se remonta a los terremotos de 1985 que sacudieron la Ciudad de México provocando grandes daños materiales y humanos. En ese momento la Arquidiócesis de México crea una organización para coordinar las donaciones y promover el trabajo comunitario en favor de los damnificados: Fundación de Acción Comunitaria (F.A.C.). Sin embargo, más allá del asistencialismo, la promoción de fuentes de empleo cobra una enorme importancia dentro del programa de Emergencia de FAC. En consecuencia, en 1990 se crea un programa permanente focalizado en la creación de fuentes de empleo a través de una nueva institución: Fundación los Emprendedores (F.L.E.).

La estrategia de intervención de FLE se centra en la microempresa y, en particular, en la consolidación de aquellas empresas familiares que ya venían operando de forma autosostenida en las zonas populares del Distrito Federal. El servicio consiste en el otorgamiento de créditos individuales a microempresarios urbanos en zonas populares.

Ya en enero de 1991 se crea CAME como institución de apoyo a FLE. En una primera etapa de 1991 a 1993 CAME se centra en ofrecer servicios de capacitación y asesoría a los clientes de FLE. Sin embargo, a dos años de su constitución, dicha institución se erige como un programa de ahorro y crédito basado en la metodología de Bancos Comunales. Es decir, CAME pasa de ser una institución de presta servicios de capacitación a microempresarios urbanos a operar como una microfinanciera que ofrece crédito y ahorro a grupos. Para iniciar con este programa de Crédito, Ahorro y Mejoría al Emprendedor (CAME) la operación se centra en un área bien delimitada de la Ciudad de México – el Valle de Chalco – donde también se concentran todos los recursos y personal de la institución.

Para entender esta “refundación” de CAME es necesario rescatar el papel de sus fundadores: Manuel de la Peza, Alfredo Hubard y María O’Keefe, quienes retoman los aspectos fundamentales del programa de la *Foundation for International Community Assistance* (FINCA) en México para diseñar un nuevo CAME.

Manuel de la Peza era un ex-directivo de Banamex que cuando se jubiló opta por dedicarse al ámbito de capacitación para el microempresario, *Business Development*, en una institución denominada Centro de Promoción y Superación Empresarial (CEPES).

Alfredo Hubard en aquel entonces (finales de los años 80). era un joven financiero y empresario con una gran habilidad para generar mucho dinero en la bolsa de valores mexicana. Asimismo, ocupó importantes cargos en la administración de grandes empresas en México. No obstante, a pesar de la habilidad de Hubard para el ámbito de las finanzas, su entorno familiar siempre se caracterizó por una gran vocación por el ámbito social y en particular el desarrollo comunitario. Sin lugar a dudas ello marcará su interés por las microfinanzas populares, en un inicio en Fundación Los Emprendedores.

María O’Keefe era una joven estadounidense egresada de la Universidad de Columbia, que trabajaba en el desarrollo del programa de *Finca Foundation* en México.

De modo que O'Keefe era una gran conocedora de la metodología de los Village Banks o Banca del Pueblo ideada por John Hatch. Asimismo, al igual que Hubbard compartía una gran sensibilidad e interés por el desarrollo comunitario.

De modo que a partir de la experiencia de CEPSE, Fundación de los Emprendedores y FINCA se crea el programa de CAME como institución microfinanciera que presta servicios de crédito y ahorro popular, a través de una metodología muy participativa y sensible a las necesidades de la población en situación de pobreza. El reparto de tareas, como O'Keefe reconoce, era el siguiente: “Alfredo tenía el papel financiero, en un inicio Manuel tenía el papel administrativo y yo tenía el papel en la metodología y operaciones en campo”⁹.

Sin lugar a dudas, como veremos en el apartado de empoderamiento, la participación de O'Keefe tuvo un peso determinante para las mujeres profesionales que posteriormente se integraron a CAME, las cuales vieron en ella un modelo a seguir, no sólo por sus capacidades sino por su gran compromiso social. Es más, María O'Keefe fue la primera consejera mujer en CAME y durante mucho tiempo la única en un entorno masculino. Si bien posteriormente otras mujeres participaron en el Consejo, no tuvieron un papel destacado y en poco tiempo abandonaron su posición de forma voluntaria, probablemente por no ser parte del “club” de hombres de confianza.

“Ha habido otras mujeres en el Consejo, varias. Duraron en general poco. Yo creo que a lo mejor porque el Consejo es un poco un Club de Toby de Alfredo, de sus incondicionales de toda la vida, por un lado. Entonces hay personas que están porque están. Y las mujeres como tienden, en esta sociedad cuanto menos, tienden a no haber estas amistades fraternales importantísimas entre hombre y mujer... probablemente no tiene tantas incondicionales mujeres ¿no? Y eso hace que el papel de la mujer que entrara al consejo fuera un papel distinto, un papel más de consejero formal (...) Por no ser del Club de Toby, por no ser de este Club de x amigos que ha tenido desde la infancia, que han estado con él en todo...”, Flora.

Una vez que CAME inició sus actividades, dos nuevas mujeres cobraron protagonismo: Isabel Ramos y Marike Francois.

Isabel Ramos inició su trabajo en CAME hace 15 años como promotora social hasta llegar hoy en día al puesto de Subdirectora de Operaciones. En su trayectoria laboral destaca su participación en el programa Imp-Act para la medición del impacto social de las microfinanzas con la publicación de varios libros y el desarrollo de los

⁹ Entrevista personal con María O'Keefe realizada en marzo 2009

talleres de liderazgo en CAME. En la actualidad es una de las mujeres más admiradas y respetadas al interior de la institución, en particular por parte de otras mujeres.

Marike Francois, de origen holandés, trabajó en CAME estructurando todo el programa de reglas CAME, dándole cuerpo, ordenación y retroalimentación a partir de las propias socias de CAME.

De manera que en la fundación y desarrollo de CAME podemos destacar la participación de mujeres profesionales, quienes no sólo ocupan puestos clave sino que además cuentan con la capacidad de tomar decisiones fundamentales para el devenir futuro de la institución, en particular a nivel metodológico. En consecuencia, detrás de la metodología de CAME encontramos una clara impronta femenina de mujeres con formación profesional y una clara vocación de servicio a favor de la población más vulnerable.

La evolución posterior de CAME es producto de diversos factores. Durante los primeros años se revela una institución conservadora que cuida con extremo sus fondos, lo cual se acentúa a raíz de la grave crisis financiera que afecta al país en 1994. No obstante, una vez que transcurren las peores crisis y se fortalece la institución de la mayor experiencia en la operación, a finales de 1996 se inicia un período de fuerte expansión del programa de CAME. En particular, se introducen mejoras en la metodología crediticia y se capacita a una nueva generación de promotores sociales de crédito.

En lo que respecta a la demanda de servicios microfinancieros populares, se produce un fuerte crecimiento que desborda las capacidades de CAME. Es decir, la demanda de la población supera los recursos financieros de que dispone la institución, presentándose un nuevo reto institucional: la autosuficiencia financiera. De modo que la directiva de CAME, con el objetivo de atender la creciente demanda de créditos y a la vez impulsar la expansión de la institución a partir de sus propios recursos, decide modificar su operación. En concreto, se establece una modificación en la metodología que establece pagos semanales – en vez de cada 8 semanas – que facilita una mayor liquidez para CAME y, por tanto, el establecimiento de las bases para su expansión y autosostenibilidad financiera. Asimismo, ello se vio completado con acciones encaminadas a reducir los costes de operación del programa.

La expansión de la escala del programa de CAME, con más de 15 millones de usd dólares de cartera bruta de préstamos¹⁰, se traduce no sólo en un aumento de la población atendida sino en una mayor cobertura geográfica. De modo que si bien la institución empieza operando en la zona oriente del Estado de México, una de las zonas más afectadas por el reacomodo de población de escasos recursos tras los terremotos, se expande a otros Estados de la República: Puebla, Tlaxcala, Hidalgo, Guanajuato, Morelos, Jalisco, Querétaro y Nuevo León. En consecuencia, la zona centro del país vendrá a constituir el área de operación de CAME.

Actualmente, como el propio señor Hubard reconoce, las condiciones del entorno en el cual opera CAME han cambiado:

“Estamos encontrando que por un lado hay competencia que no había al principio y es una competencia muy poderosa desde el punto de vista económico, con mucho dinero (...). Y por otro lado ha cambiado la tecnología, han habido grandes avances tecnológicos y esto nos hace pensar que si al principio de CAME era necesario que las señoras aprendieran a manejar la calculadora, pues ahora es necesario que aprendan a manejar la computadora. Entonces en este sentido estamos creando toda un área de desarrollo tecnológico para que el proceso de administración de los grupos sea hecho en computadoras” Alfredo Hubard, Presidente y Director General de CAME, entrevista realizada en febrero 2009.

En consecuencia, desde la dirección de CAME Alfredo identifica dos grandes desafíos en su entorno: la fuerte competencia de otras microfinancieras con muchos más recursos y la introducción de innovaciones tecnológicas en la operación de los grupos.

De manera que pareciera que en vez de poner el foco de atención en las necesidades de la población vulnerable lo más importante es poder ser competitivo en un entorno saturado de microfinancieras. Es más, ello lleva a cuestionarnos en qué medida ha cambiado el objetivo de la institución y, en particular, ¿en qué medida la introducción de la computadora portátil *Blackberry* facilita que todo un grupo de 20 personas pueda controlar los registros y aprender? Es decir ¿en qué medida la búsqueda de mayor eficiencia en la operación altera las condiciones para que sea posible un aprendizaje de los pares o empoderamiento a través del grupo? Al respecto, la propia dirección de CAME considera que estas modificaciones facilitan una mayor transparencia y control en la operación de los grupos, así como un ahorro en el tiempo utilizado para el registro de los pagos del grupo.

¹⁰ Fuente: Prodesarrollo (2008) *Benchmarking de las microfinanzas en México: informe del sector*.

Otro aspecto que marca el rumbo de CAME hacia la competitividad es su estructura como grupo. En particular, CAME ha pasado de ser un corporativo formado por asociaciones civiles e instituciones de asistencia privada, sin ánimo de lucro, a ser una corporación que incluye además sociedades anónimas mercantiles.

“Entonces en esa emergencia creamos una entidad que está en proceso de convertirse en Sociedad Financiera Popular (SOFIPO) que (...) nos permite captar ahorro y tener nuestras propias ventanillas, pero como tenemos ahora la responsabilidad de manejar el ahorro (...) quien maneja ahorro tiene que tener una solvencia económica sobrada. Tiene que tener una relación de lo que capta a lo que tiene de capital muy alta, tiene que tener utilidades, tiene que tener liquidez y entonces nos convertimos en una Sociedad Anónima Financiera Popular”.

Alfredo Hubard, Presidente y Director General

De modo que dentro del grupo CAME ahora encontramos organizaciones sin fines lucrativos y empresas con una visión mercantil para un mismo fin ¿pero cuál? ¿El desarrollo comunitario? ¿Ser competitivos? ¿Desarrollar una cultura financiera en la población?

“Esa es la mezcla en la que estamos ahorita y el cambio sí nos lleva a ser más eficientes y eso se recibe en el grupo de colaboradores que venían de muchos años como un cambio de filosofía pero la filosofía no ha cambiado, la filosofía es la misma. O sea, tenemos que dar servicios financieros de calidad para promover una educación y una cultura financiera de responsabilidad, de solidaridad y de productividad en la población que está en desventaja económica. Eso es lo mismo, lo que hemos cambiado son las herramientas para lograr esa misma misión y bueno el mundo se ha vuelto más competitivo, el sector de las microfinanzas se ha vuelto más competitivo y nosotros nos tenemos que volver más competitivos”.

Alfredo Hubard, Presidente y Director General

Como veremos seguidamente estos cambios en la estructura y en el entorno sí se han visto reflejados en su cultura organizacional y en cómo es percibida CAME por el propio personal de la institución.

2.4. La cultura organizacional: familiar-competitiva

Para abordar el análisis de la cultura organizacional de CAME nos hemos basado en diversos materiales institucionales así como en la observación no participante en las oficinas centrales y cuatro sucursales. Para ello, empezaremos analizando los artefactos observables para continuar con los valores, los símbolos y las asunciones básicas. Una

vez analizados estos componentes fundamentaremos el tipo de cultura en la cual se inserta CAME: la familiar-competitiva.

2.4.1. Los artefactos observables

En el estudio de los artefactos observables hemos considerado, en primer lugar, el *espacio físico* de las oficinas centrales de CAME en la Ciudad de México, las cuales en una primera etapa se encontraban en el Valle de Chalco junto a la operación. No obstante, desde hace cuatro años se determina el traslado de las oficinas centrales a la Colonia del Valle en la Ciudad de México, donde el problema de la inseguridad deja de ser un factor que limita la visita de consultores y profesionales externos.

Es importante destacar que el nuevo espacio corresponde a una donación del Monte de Piedad. No obstante, en la actualidad este lugar presenta importantes limitaciones para su personal. En particular, en la entrada se acumulan numerosas cajas de papelería y se observa cómo los escritorios del personal administrativo están pegados unos junto a otros, apenas separados por una tabla. De modo que se adivina una falta de espacio y cierta tensión en el personal por la distribución de los pocos espacios disponibles.

Aquellas personas con un mayor cargo de responsabilidad, por lo general con un puesto de gerencia o dirección, disponen de una oficina propia que en ocasiones también es compartida. Un punto fundamental de su estética son sus paredes de vidrio transparente, de modo que todo el personal puede observar fácilmente si hay personas en las oficinas o no. Ello opera, sin lugar a dudas, como un mecanismo de control de asistencia, pues el hecho de llegar tarde o no llegar deja testigos. Este aspecto no resulta nada banal si tomamos en cuenta que en CAME el hecho de pasar más tiempo en el trabajo es sinónimo de un mayor compromiso institucional y, por ende, un indicador de una persona que quiere ascender a otros puestos. Por lo tanto, saber quién se encuentra en la oficina después de las 6 horas p.m. de la tarde sí es importante.

De modo que la estética de paredes de vidrio transparente vendría a cumplir una función de control. Prueba de ello es el siguiente testimonio de una trabajadora:

“Entonces fíjate, curiosamente a ella le prestaba yo el lugar en mi oficina, no sé si has visto que son oficinas compartidas casi todas...O tienes oficina grande (...) o tienes una

compartida con dos personas. Yo comparto oficina ¿no? (...) en teoría a mí se me debería de haber dado una oficina sola por el nivel jerárquico con el que entré y la manga pero ¡no se me dio! Siempre he compartido. El chiste es que comparto, (...) Entonces yo le prestaba mi lugar y un buen día su jefe la llamó en la noche para decirle que tenía prohibido sentarse ahí conmigo. Entonces así de ¿qué? Nunca entendimos qué pasaba ¿no? (...) Pero cosa interesante, bueno yo hace poco le pregunté a mi jefe qué pasaba y me dijo que por qué el Director General pasaba y nos veía platicando, entonces dijo ¿qué hacen? ¡no trabajan! ¡platican! Y entonces le prohibieron a ella sentarse conmigo ¿no? que yo la verdad no lo entiendo, yo creo que de las mujeres más profesionales que hay en CAME nos podrías considerar a ella y a mi, entre otras, porque ahí sí gente...o sea, entre ¡mujeres muy profesionales, las hay! Pero de ahí a que sean líderes ya es otra cosa ¿no? Pero muy profesionales sí lo hay y yo creo que lo hemos demostrado hasta el cansancio como para que....Porque el Director General pasó y nos vio 3 veces platicando digan que algo está mal ¿no? Pero bueno, es cuestión de criterio, ¿no?”, Estrella.

Esta sensación de “ser controlado” por la mirada de los otros también es evidente en el espacio de capacitación de las oficinas centrales conocido como “la pecera”. De modo que cualquier gesto o postura fuera del orden cultural es observado, comentado y censurado por los otros.

Un segundo elemento dentro de los artefactos observables es *la vestimenta del personal*, donde es necesario hacer una distinción entre el *front office* y el *back office*. El personal de *front office*, ubicado en la entrada principal, porta por lo común ropa formal de oficina. En particular, las mujeres acostumbran en su mayoría a utilizar tacones y maquillaje, con lo cual buscan dar una imagen de profesionistas. En contraste, el personal de *back office*, ubicado en la parte posterior de la entrada, acostumbra a usar un atuendo mucho más informal, donde es común el uso de jeans y calzado deportivo. En este sentido estarían operando subculturas diferentes.

“En principio no hay un código de vestimenta formal. Si todo el mundo en sucursales tiene claro pues que lo ideal es que lleve su uniforme de CAME porque van a visitar a los socios. Y en general entiendo que en sucursales se respeta. En general y por vox populi todo el mundo utiliza una vestimenta informal pero aquí es un poco a lo que cada jefe prefiera ¿no? Personalmente cuando yo llegué sí a todo mi equipo les dije: ‘señores, los quiero formales ¡a todos! ¿Por qué? Porque somos la cara de la compañía, es lo primero que ve la gente que va a llegar a trabajar con nosotros y si bien ellos van a andar de tenis y jeans seguramente en la calle ¡nosotros no! (...) Si les pido a los hombres si no se ponen corbata, por lo menos saco, las chicas pues igual o un vestido coqueto o traje sastre porque somos la cara de la compañía (...)”, Directora de Factor Humano (Recursos Humanos).

Un tercer aspecto a tomar en cuenta es la ausencia de *obras de arte* en el espacio de las oficinas. Al contrario, la funcionalidad es la verdadera protagonista. De modo que los únicos carteles en las paredes corresponden a mensajes institucionales con sus característicos personajes populares que nos advierten “por favor cierra la puerta del baño”, “deja el espacio limpio”, con el objeto de poner orden en los espacios comunes, como los baños o la cocina. Asimismo en la entrada destacan las placas de premios obtenidos por la institución, lo cual tiene por función informar al visitante de los éxitos de CAME y el reconocimiento a su trabajo.

La *tecnología* constituye también un artefacto observable fundamental en CAME, pues de hecho toda su operación y gestión depende del uso de la computadora. Efectivamente, el tamaño que ha alcanzado el programa no hace viable el uso de medios manuales, más aún, cuando el sistema o la computadora fallan el trabajo simplemente se paraliza. De modo que CAME es una organización altamente dependiente del uso de tecnologías, pues como nos advierte su personal: “sí hemos tenido situaciones entre la gente de dispersiones que de repente hoy se cayó el sistema y todos nos tenemos que quedar tarde hasta las 8 o 9 horas p.m. de la noche” (Rosa).

También el dominio de las nuevas tecnologías determina el rendimiento de personal y consecuentemente su ascenso en la institución. Ello es claro en el testimonio de una de las mujeres entrevistadas:

“Pues de repente este no... no conocer ciertos manejos de la computadora, este paquetes, Excel, X cosas que te puedan ayudar a agilizar más la operación ¿sí? En ese tipo de cuestión, ahora pues me doy de topes ¿no? porque muy posiblemente ese fue un motivo para yo bajar”(Pamela).

Finalmente, al tomar en consideración *los patrones de comportamiento del personal* observamos una cierta tensión y frialdad en el trato, en particular en las oficinas centrales. En ello tiene que ver, sin duda, dos aspectos: por un lado, la presión que existe sobre el equipo para la consecución de resultados en sus respectivas áreas y por otro lado, la búsqueda de autoridad y control a través del trato duro con las personas.

Respecto al primer aspecto, en las entrevistas realizadas se revela una fuerte competencia incluso entre áreas dentro de la misma institución. De modo que cada una de las áreas – a modo de “islas” separadas – busca alcanzar sus propias metas ignorando lo que sucede en las otras “islas”, perdiéndose así la visión de conjunto de CAME. Ello

revela, como varias mujeres lo han manifestado, un problema de comunicación intraorganizacional:

“Creo que sí no estamos en línea todos los que conformamos la institución hay mucho desgaste, hay mucho desgaste si yo requiero algo pero mi necesidad no es la tuya entonces perdemos demasiado tiempo y además nos desgastamos porque yo voy a creer que no te interesa, lo que necesito para mi es una urgencia, una necesidad prioritaria y a lo mejor para ti no lo es (...) algún apoyo, llámese la plantilla de personal, llámese hasta algo muy simple hasta que si tenemos papelería o formatos para el trabajo, o ya hubo algún problema con el pago a los socios”, Mar.

En lo referente a la autoridad y control, es común que algunas personas utilicen palabras fuera de tono o que insulten a otros compañeros de su equipo, en particular a promotores o personas con menor poder en la jerarquía. No obstante, el trato duro con las personas, aunque aceptado institucionalmente, no siempre es bien visto por todos, como lo revelan los siguientes testimonios:

“Creo que en el estilo de liderazgo, somos diferentes todos. Mi enfoque personal es..a mi no me gusta...ser demasiado, no sé si la palabra correcta sea demasiado exigente, pero es mi estilo es *yo no hago lo que no me gusta que me hagan*; entonces yo no grito porque a mi no me gusta que me griten, yo no utilizo palabras inadecuadas porque no me gusta que me las digan, entonces creo que soy respetuosa en esa parte con todos los compañeros, pero hay gente que no lo ve pues de tan buena manera, lo califican como que es una tibieza”, Mar.

“Entonces este señor ni siquiera pidió disculpas, mira ya no a mi ¡a ella! ¿No? O sea, porque a la gente que tiene un nivel más bajo que nosotros creemos que tenemos derecho a pegarle gritos ¿por qué? Entonces yo sí insistí mucho en ese punto y el otro no ha pedido disculpas y mi jefe no lo obligó a pedir disculpas”, Estrella.

De modo que los artefactos observables nos revelan una cultura marcada por la competitividad, no sólo por el espacio físico sino por la rivalidad entre áreas, así como cierto margen de permisividad en el trato duro hacia aquellas personas que tienen menor autoridad o poder en la institución.

2.4.2. Los valores institucionales

Los valores de CAME nos permiten entender el deber ser de la institución y, por tanto, vienen a facilitar la comunicación e interpretación en el día a día. Para ello es necesario considerar la filosofía institucional, los principios y los valores.

Filosofía Institucional

Misión

Proporcionar servicios financieros adecuados a la población en desventaja, desarrollando una cultura financiera, la solidaridad, la responsabilidad y la capacidad emprendedora para fortalecer sus condiciones económicas y sociales.

Visión

Ser la institución líder a nivel nacional, confiable y operando a niveles de excelencia, promoviendo el desarrollo integral de su clientela y personal. Influir en el sector de las Microfinanzas para promover su integración y desarrollo y participar en el diseño de políticas públicas.

Como podemos apreciar, la Misión y la Visión son parte fundamental de la identidad institucional de CAME. En particular, la primera se corresponde con el fin o el propósito que explica la razón de ser de la organización, pues nos informa de sus metas sobre el entorno en el que interviene, lo que se propone realizar y a quién va a beneficiar. En cambio, la Visión nos informa del camino a largo plazo hacia el cuál se dirige CAME y en qué se deberá convertir.

En la Misión de CAME, lejos del asistencialismo, la dirección busca alcanzar metas que perduren en las personas como el conocimiento, los valores y las capacidades, aspectos que sin duda están íntimamente vinculados con los procesos de empoderamiento en las personas. Para que ello sea posible, en la Visión de CAME se prevé que la institución desarrolle un liderazgo a partir de alcanzar la excelencia en su labor, lo cual se asume que habrá de otorgar a CAME un poder transformador: uno, para generar desarrollo en las personas y dos, para influir en las políticas. De manera que en CAME encontramos una profunda sensibilidad humanista en la preocupación por las personas.

En consonancia con lo anterior, los *principios* de CAME no pueden ser vistos como simples conceptos teóricos o filosóficos alejados de la realidad cotidiana de su personal. Al contrario, desde el interior de la organización se busca que el personal se apropie de ellos en la práctica, utilizando para ello la mano como símbolo donde se articulan y coordinan cinco principios fundamentales que dan origen a CAME: compromiso, disciplina, honestidad, calidad y productividad.

En particular, desde la filosofía de CAME se atribuye un poder transformador en positivo a dichos principios, pues facilitan que el personal realice mejor su trabajo y que

mejoren su vida diaria convirtiéndose en mejores personas. Es más, en sí mismos estos principios vendrían a explicar el origen a partir del cual surge CAME:

“Nuestros principios los definimos como el origen de la fuerza que impulsa cada una de nuestras acciones diarias. A través de principios, en CAME tomamos el mejor camino para alcanzar nuestras metas, tanto de nuestros socios y colaboradores, como de nosotros mismos (...) Con el ejercicio constante de cada uno de estos conceptos podemos visualizar un futuro exitoso para todas las personas que intervienen en el quehacer de CAME”¹¹.

Por consiguiente éste será un marco fundamental a la hora de analizar el empoderamiento de las mujeres en CAME y, en particular, si en aquellas mujeres consideradas exitosas se revelan dichos principios.



“*Compromiso*, factor que genera certidumbre”. Este primer principio consiste en hacer cumplir cualquier objetivo que se genera a partir de acuerdos comunes y para ello es preciso, primero, una vivencia interna que después se comunica externamente.



“*Disciplina*, guía de un camino seguro”, pues la disciplina surge del cumplimiento de las normas que conducen a la consecución de los fines que previamente nos hemos propuesto alcanzar. Por consiguiente es fundamental cumplir con los procedimientos de la institución.



“*Honestidad*, raíz de la confianza”, la cual se refleja en CAME en una gestión responsable de los recursos materiales, pero también en la generación de expectativas hacia los socios y colaboradores, así como en la humildad necesaria para reconocer los propios errores.



“*Calidad*, esencia de la superación”, donde el objetivo institucional es cumplir los objetivos del programa con la excelencia esperada por los propios socios, dando al trabajo un sello de calidad a la vez que un trato cercano y cálido. De modo que se busca en el personal un espíritu de constante superación para dar cumplimiento a

la misión.

¹¹ Tríptico institucional impreso desplegable de CAME que informa de cada uno de los principios institucionales.



“*Productividad*, símbolo de máxima riqueza comunitaria”, que en CAME se refleja en la capacidad y la costumbre de hacer más cosas con menos recursos, lo cual es entendido como una optimización de recursos y energía. Es más, se espera que este ahorro de inputs se traduzca en una mayor velocidad en la consecución de las metas institucionales y en la generación de riqueza material, social y espiritual.

Fuente: CAME

Estos valores sin lugar a dudas se reflejan en la cultura organizacional de CAME, donde las mujeres profesionales buscan una identidad y un sentido a su trabajo. No obstante, en ocasiones también se generan situaciones de conflicto con dichos principios en virtud de nuevas interpretaciones de los mismos. Por ejemplo, el *compromiso* es visto por buena parte de las mujeres como tener disposición de tiempo adicional al horario de trabajo, lo cual indudablemente afecta a sus compromisos familiares, de pareja o personales.

Compromiso reflejado en horas extra de trabajo:

“(…) Lo hemos platicado mucho porque le estamos dedicando tiempo completo y más y eso es parte de la disposición que tienes que tener. Y yo decía: yo me quedo en mi puesto porque no quiero tiempo adicional, o sea, tiempo adicional para estar en juntas a las 8h de la noche o a las 9h de la noche (…). Y después le comentaba: finalmente estamos haciendo lo mismo y sigo en el mismo puesto, y eso a mi ya no me gusta.

Entrevistadora: ¿A qué se debe?

Por las propias necesidades de la institución y por el compromiso que tienes con la institución. Porque igual tú puedes decir: mira yo tranquilamente este me voy en mi horario, que todo se quede y mañana nos vemos y resulte lo que resulte”. Y no se puede por este compromiso. Sí lo puedes hacer pero por este compromiso....” Alba.

“Ya que acabó tu hora de trabajo y que dijeran ahorita ¡es que ahorita es cuando hay que hacer esto porque urge!” o porque es tu día de descanso, ¡tienes que ir! El compromiso, ¡hasta en domingo! O cuando de momento “sabes qué, ¡no hay hora de salida! ¡córrele! ¡pues ahí voy! ¡Por qué es algo que me gusta!”, Luna.

“Cuando la familia duerme tú trabajas (…). Entonces eran las 2 o 3 am y hay que estar cuadrando para entregar los documentos y demás, teníamos las solicitudes y también administrativo que entregar, y que tenías el compromiso porque sabías que había un grupo esperando su crédito a la siguiente semana, entonces no podías permitirte el lujo de omitirlo y al grupo no cumplirle ¿no?”, Mar.

Otra mujer, en cambio, ve ese compromiso como un deber de gratitud hacia CAME y, por tanto, de permanencia en el largo plazo en la institución:

“Y le dije a mi jefe `hay una parte en la vida de cada quien que para mi es vital, que es el agradecimiento. Y yo estoy muy agradecida con CAME y no me he ido aunque me pagaran el doble, de verdad que no Cesar, no me voy a ir.` - “¿segura?” - “segura que yo no me voy a ir, yo estoy muy bien en CAME y estoy muy agradecida con CAME y estoy muy a gusto, me gusta mucho mi trabajo. Ella es mi amiga, está en una microfinanciera pero nada más. Yo estoy aquí.” - “bueno, está bien”, y si creo que hay compromisos y el compromiso yo lo tengo bien claro con la empresa y no, pues no me iba”, Rosa.

“Yo ya tengo 15 años de estar aquí ¿no? cuando hago un alto y digo ¿en qué momento estoy? Porque esas reflexiones las hago muy seguido, digo difícilmente me voy a ir de CAME....por muchas razones y una es por la pasión que siento por el programa y siento un gran compromiso”, Perla.

También en un sentido positivo, el compromiso es visto como el elemento de impulso a la superación, como la fuerza que lleva al desarrollo personal:

“(...) Me identifico con el compromiso. Es lo curioso porque me comentan “eres organizada, nos gusta lo organizada que eres” pero a pesar de serlo no siempre puedo cumplir con mi agenda. Te decía a veces llego tarde a los grupos y eso algo que tengo que superar (...) a veces mi habito de puntualidad tengo que superarlo, tengo que mejorarlo”, Lis.

Finalmente, otra forma de entender el compromiso es “ponerse la camiseta”, lo cual supone anteponer los intereses generales de la institución por encima de los personales. De modo que “tener bien puesta la camiseta” significa lealtad hasta sus extremos, sacrificando lo que las mujeres valoran más allá del trabajo para convertirse las heroínas de la institución, que entregan su tiempo extra sin queja alguna y que soportan largas jornadas de trabajo. Como veremos más adelante, el “ponerse la camiseta” está íntimamente vinculado al modelo de héroe o heroína individualista, que por lo común se asocia con una imagen masculina:

“El compromiso como mujeres creo que está al 200%, echas muchísimas ganas porque sabes que tienes el compromiso como familia, como pareja y como institución, ¡te pones la camiseta! Entonces creo que si me gustaría que hubiese más mujeres dentro de los puestos de CAME. O sea, si habemos promotoras pero por ejemplo en otros puestos a penas se están abriendo como más espacios, es lo que yo percibo”, Lis.

“Para mi es ponerse la camiseta, es dar ese extra de que si el horario es hasta las 6 de la tarde me voy a quedar a las 8, las 9 pero tengo que entregar a mi Junta de mañana la proyección de clientes que voy a tener el siguiente año. Este creo yo que parte de las directivas de CAME son justo así, (...), tienen la camiseta puesta todo el tiempo”, Rosa.

“Pues a lo mejor que cada integrante que forma parte, al menos por ejemplo de mi equipo ¡pues sí se pusiera la camiseta! ¿no? Me refiero por ejemplo que en realidad se

hiciera bien un trabajo comprometido y no nada más por encima, a lo mejor. Pero en sí la forma en que se está llevando, a lo mejor un poquito de más organización”, Luna.

Al igual que el *compromiso*, la *calidad* también aparece en el discurso de las mujeres de diferentes formas. La mayoría de ellas asocia dicho término con el servicio que debe proporcionarse a los socios de CAME, en particular con: cómo se coloca la cartera, el tipo de capacitación que reciben los grupos, un estándar en la medición de resultados, la confianza y la satisfacción generada en los socios, *quienes han ver en el personal de CAME una parte de su desarrollo*, atender en tiempo y forma las cosas que necesita el cliente, ofreciéndole explicaciones por los retrasos o el mal servicio. De modo que la calidad es un valor importante siempre vinculado al servicio que se presta a los socios. Solamente en dos casos la calidad se asocia con el tiempo que se dedica a la familia, el llamado “tiempo de calidad”, que a menudo es difícil de alcanzar.

Finalmente, *la honestidad* es vista como una cualidad fundamental del trabajador/a de CAME, pues cuando se maneja dinero se precisa de personas honestas. En particular, se señala que una de las condiciones fundamentales para que las socias puedan empoderarse es contar con un promotor/a que sea honesto, pues es una precondición para la confianza y aprendizaje posterior.

“Ok para ser trabajadora en CAME se requiere en primer lugar mucha honestidad, mucho compromiso, no temerle a desvelarse”, Jazmine.

“De entrada les tiene que dar confianza, les tiene que dar gente preparada, promotores preparados [pues] son el primer contacto con la gente, promotores preparados, responsables, con muchísima honestidad y mucha actitud de servicio, eso es lo que CAME les tiene que dar porque son la cara de CAME”, Sol.

Paradójicamente, si bien se habla de la honestidad del personal que labora para el programa, también se llega a reclamar dicha virtud por parte de la institución hacia sus trabajadores. Tal es la situación que refleja el siguiente testimonio:

“Entonces de pronto yo creo que CAME se ha ido olvidando de sus principios ¿no? de su misión, de su visión, como que “pues lo estamos dejando atrás y estamos confundiendo muchas cosas”. Yo no sé si has visto los principios de CAME, honestidad...dices ¿cómo va a haber honestidad cuando ves que pasan cosas así, no?, de que ahora te quito el puesto y esto”, Estrella.

Dentro de los valores encontramos también *la Porra y la Arenga institucional*, con las cuales se busca fortalecer la identidad de CAME y la motivación del equipo.

Porra CAME:

CAME es tu institución
Coro (repite): CAME es tu institución
Que dice con emoción
Coro (repite): que dice con emoción
¡CAME!
Crédito, Ahorro y Mejoría al Emprendedor
Coro (repite): Crédito, Ahorro y Mejoría al Emprendedor

Arenga CAME:

Crecimiento
Para alcanzar
Las metas
Con excelencia
¿Cómo dice?
Coro: ¡CAME!
¡Más fuerte!
Coro: ¡CAME!
¡Tres veces!
¡CAME, CAME, CAME!

Fuente: Manual de Formación de Promotor Social de CAME (S.L.)

Por lo común, el ritual de cantar la porra y la arenga de CAME se realiza al final de las reuniones de equipo en las sucursales o entre los promotores sociales antes de realizar una brigada de promoción. De esta manera al cantarla todos juntos se cargan de energía para poder salir a hacer su trabajo. De modo que en CAME, a través de un ritual colectivo que refuerza la identidad institucional y el sentido del “nosotros”, se busca generar poder en las personas. Es el poder desde lo colectivo y las identidades que generan la fuerza para trabajar y alcanzar las metas programadas.

Finalmente, dentro de los valores, encontramos el lema institucional de CAME: “dinero con sentido”, que ha venido sustituyendo a otros como “CAME camina contigo” o “CAME Finanzas Populares”. El significado de la frase “dinero con sentido” es “reiterar el compromiso de CAME para propiciar entre los socios la reflexión sobre el uso adecuado de sus préstamos y ahorros”¹². De modo que se busca que los socios tomen buenas decisiones respecto al uso del dinero para que puedan alcanzar sus metas en sus negocios y proyectos. En otras palabras, el dinero se convierte en una

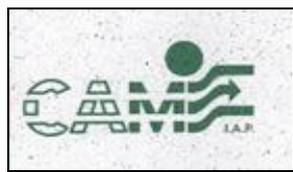
¹² Fuente: documentación institucional de CAME

herramienta que nos puede dar el poder para actuar y alcanzar sueños y metas pero que también nos puede perjudicar, restándonos poder. Es decir, el dinero se convierte en un “arma de doble filo”: por un lado, nos puede hacer “ganar poder para” actuar, como realizar una inversión para obtener ganancias y generar un autoempleo; y por otro lado, puede hacernos perder todo ese poder cuando no podemos cumplir con los compromisos de devolución de ese capital y sus intereses:

“Entonces si se endeudan y se sobreendeudan caen en procesos de estrés y todo este trabajo de educación que se venía dando hacia el empoderamiento, toda esta autoestima que se había ganado se puede perder por decir ¡qué tonta fui por haber hecho esto! ¡cómo no me di cuenta! Entonces tratamos de que usen el dinero con sentido, que piensen, después va a haber otras “dinero con responsabilidad, dinero con reflexión, dinero con cuidado” Alfredo Hubard, Director General, Entrevista personal en febrero 2009.

2.4.3. Símbolos

Desde 1993 hasta 1999



A partir de 1999



El acrónimo que da nombre a la institución, CAME, significa Centro de Apoyo al Microempresario. Anteriormente las siglas se vinculaban los servicios como Crédito, Ahorro y Mejoría al Emprendedor.

Como podemos apreciar ha habido una evolución en la imagen de la institución, de una tipografía de color verde, con las letras recortadas por el movimiento de dos franjas, a una tipografía que refleja una mayor seriedad y solidez en colores blanco y negro. En particular, con la nueva tipografía la institución busca intencionadamente reforzar tres elementos clave de su imagen e identidad: solidez, seriedad y permanencia en la institución. Asimismo la figura encima de la letra “M” cobra un significado especial: la persona, fundamento y razón de ser de CAME, que está siendo sostenida simbólicamente al recibir apoyo y ayuda. Sin embargo, ello no significa que la persona

apoyada por CAME se muestre pasiva, pues esa figura es el emprendedor que con los brazos extendidos se impulsa y proyecta desde el apoyo de CAME.

La *figura de la flecha* con cabeza y brazos es una constante en la simbología utilizada por CAME: hasta 1999 la figura del emprendedor aparece entre las letras “M” y la “E” como si estuviera recostada hacia la derecha, en una actitud más pasiva respecto a la nueva imagen de hoy en día, donde la figura se proyecta de forma ascendente abriendo los brazos. De modo, que es a partir de CAME y con el apoyo de CAME que la figura emerge, surge, se propulsa y crece. ¿Se podría entonces hablar de un empoderamiento simbólico? ¿De quién? ¿De hombres y mujeres? En la revisión de los materiales institucionales se señala que la síntesis gráfica representa al hombre.

Los colores de la imagen de CAME también cobran un significado particular en la nueva imagen que se pretende proyectar: del negro se destaca su elegancia así como el tono de seriedad y solidez que brinda a la imagen, mientras que el rojo se utiliza para representar la energía, la fuerza y la calidez, dando a la representación dinamismo. De manera que para una misma imagen se busca subrayar, por un lado, la seriedad y solidez que pide el mundo de los negocios y, por otro, lado la calidez de las personas con las que trabaja CAME, llenas de vitalidad.

Aparte de la vitalidad, para CAME es fundamental utilizar *el humor* para comunicarse con sus socios y colaboradores. En particular, en los materiales institucionales destaca el uso de viñetas de personas que siempre están sonrientes, mostrándose a la vez como sujetos amables y sencillos. La razón por la cual CAME utiliza estas viñetas es la búsqueda de una comunicación más cercana con su población-meta, lejos de la seriedad que proyectan las instituciones financieras tradicionales. En consecuencia, a través de la identificación del socio con personajes sonrientes y sencillos se busca ganar su confianza e interés.



Dentro del uso de símbolos institucionales cobra un papel especial la familia, que en un sentido tradicional se corresponde con la heteronormatividad de padre, madre e hijo, excluyente de una pluralidad de arreglos y de núcleos de convivencia. Y es que el símbolo de la

familia tradicional es fundamental para CAME, más cuando en las asunciones básicas de su cultura organizacional se mantienen elementos de la cultura familiar que acompañan a la cultura competitiva.

2.4.4. Las asunciones básicas

2.4.4.1. El individualismo heroico

Como indicábamos anteriormente, se valora institucionalmente a aquellas personas “que se ponen la camiseta” o que “sudan la camiseta”, porque simbólicamente se ponen el traje de superhéroe para salvar a CAME de las adversidades y enemigos. Ello se traduce en que los trabajadores, más allá de su jornada laboral, deban de dedicar buena parte de su tiempo personal a la institución, a la cual pretenden ayudar sacando una gran cantidad de trabajo adelante. Se asume, por consiguiente, que entre más tiempo se pasa en el trabajo, mayor compromiso y por ende mayor eficiencia y eficacia.

Como consecuencia de lo anterior, aquella persona que resuelve su trabajo dentro del horario oficial, y que no enfrenta mayores dificultades o sacrificios personales, es subvalorada e invisibilizada. La razón es clara: sin sacrificio no hay héroes ni heroínas institucionales.

En particular, entre los rasgos de los héroes “institucionales” destacan la competitividad y el desempeño por resultados medibles (cuantificables). Evidentemente, son las grandes hazañas las que permiten señalar a los héroes, pues de otro modo no hay forma de identificarlo. No obstante, no siempre es fácil lograr que las nuevas generaciones se apropien de este mito de la Cruzada (Itzin y Newman, 1995), más aún cuando las condiciones laborales conllevan no sólo un sacrificio de tiempo sino de ingresos económicos. Un ejemplo claro son los promotores sociales:

“No he encontrado todavía la manera para poder transmitirles a todos ellos el compromiso que tenemos tan grande ante los socios y que a su vez ellos lo puedan transmitir a sus equipos de trabajo” ¿no?. Me desmotiva mucho y me entristece mucho el de repente ir a grupos y encontrarme con que pues el promotor no ha hecho su trabajo más básico, eso me entristece mucho”, Jazmine

“No he encontrado como poder hacer que el promotor sienta este compromiso con la gente. Por más que les repliques “oye mira, es importante” no creo que hay ya tanto

interés. Yo creo que tiene que ver con la situación del país ¿no?. Hoy mi prioridad no puede ser que yo me preocupe por el otro, estoy preocupado por mi primero, no me alcanza el dinero, yo no puedo pensar en otra cosa si no he satisfecho mis necesidades básicas”, Mar.

No obstante, en el caso de CAME la mayoría de “héroes o heroínas oficiales”, es decir, personas reconocidas como trabajadores exitosos en la institución, son mujeres que han empezado trabajando desde la posición más baja de la jerarquía hacia gerencias y subdirecciones. Precisamente, en el Área de Comunicación de CAME se incluye una sección de “Casos Exitosos”¹³ donde se muestra el perfil y la personalidad de trabajadoras que han tenido una trayectoria destacada en CAME. Este aspecto es particularmente importante para entender el éxito desde la perspectiva institucional, donde los héroes y heroínas destacan por los siguientes rasgos:

- Encontrar en la labor social del programa y el contacto con los socios una fuente fundamental de motivación para realizar su trabajo: “es muy reconfortante saber que has hecho algo por tu comunidad y por tu país”.
- Ascender en la jerarquía desde el puesto de promoción social a otras posiciones gracias a un buen desempeño en la institución, es decir, de forma meritocrática y justa.
- Demostrar un excelente trabajo a partir de resultados claros y medibles, en particular financieros: “(...) mantener la sucursal siempre con 0% de mora y con un crecimiento con calidad mínimo del 80% de la meta mensual”
- Desarrollar importantes habilidades como son: la organización, el control, la honestidad, la productividad, la lealtad, la dedicación, la paciencia, el compromiso, y el profesionalismo, sin lugar a dudas, un reflejo de los valores de CAME.
- Contar con la familia, en particular los hijos, como el motor de apoyo para seguir adelante.

“Tiene dos hijas (...) quienes son su principal orgullo”,

“Todo el tiempo que tiene libre lo comparte con su hijo, a quien le ayuda con sus tareas y les gusta salir de paseo”,

¹³ Carteles informativos del Área de Comunicación de CAME, sección de “casos exitosos”. S.L.

“Tiene tres hijos (...) quienes son su más grande orgullo y un poderoso motivo para seguir esforzándose cada día más”.

- Mostrar una actitud de gratitud hacia CAME, que simbólicamente representa “su otra familia”, donde el héroe o heroína encuentra oportunidades para crecer y desarrollarse profesionalmente:

“Agradece que siempre ha recibido el apoyo de quienes han sido sus jefes”,

“Se siente muy orgullosa de pertenecer a CAME pues además del crecimiento que ha tenido, ha podido conocer a muchas personas extraordinarias que han sido fundamentales en su desarrollo profesional”,

“gracias (...) por formar parte de la familia CAME y por el fuerte compromiso que has adquirido en nuestra institución”

Fuente: Sección de “Casos Exitosos” del Área de Comunicación de CAME.

De modo que dentro de CAME se revela el surgimiento de héroes y heroínas a partir de un compromiso que necesariamente se debe traducir en resultados. El objetivo es claro: motivar al personal que se encuentra en la operación (promotores, contralores, y gerentes) a superarse a sí mismos para crecer en la institución. De este modo los héroes se convierten en una fuente de inspiración, en un horizonte que permite afirmar “sí se puede”, como lo muestra una de las mujeres entrevistadas:

“Nos presentaban una revista de una promotora que tiene 15 años aquí y todo lo que ha crecido con CAME como mujer y como promotora dices ¡por que no es fácil ser promotora! Y está Rocío, está Isabel, que han trabajado para llegar hasta donde están y que les ha costado pero lo han logrado ¿no? O sea, yo veo por ejemplo la gerente de auditoría también, o sea, yo la veo que tiene un liderazgo que digo que yo quisiera ser igual o más que ella ¿no?” Aurora

De manera que los héroes y heroínas institucionales se convierten, a través de su ejemplo, en un horizonte para el empoderamiento profesional del equipo en CAME. No obstante, como veremos en la siguiente sección, ello no siempre es factible para todas las mujeres, pues hay quienes han de resolver su “deber ser” en las tareas reproductivas domésticas.

2.4.4.2. La división familia y trabajo

A través del análisis del modelo ideal de persona empleada en CAME encontramos una exigencia constante: la dedicación de tiempo y la disponibilidad. De modo que desde la organización se asume que lo más importante en la vida de las personas es su trabajo, por encima de cualquier otra responsabilidad, sea ésta los hijos, la pareja, los estudios o cualquier otro proyecto personal. En consecuencia, tomando en cuenta el contexto mexicano donde las responsabilidades reproductivas recaen primariamente en la mujer, ser trabajadora de CAME conlleva tensiones, negociaciones y mucho estrés.

“No podemos tener todo en la vida, o sea, la mujer que es exitosa profesionalmente, no es exitosa personalmente, es muy complicado (...) He logrado lo que he querido profesionalmente, este, pero sí en una postura de no puedo hacerlo todo y con limitantes, limitantes porque soy mujer y no necesariamente porque las empresas no ofrezcan oportunidades a las mujeres (...) Hay cosas que si uno quiere mantener el balance en la vida, hay cosas que como mujer tienes que sacrificar, cosa que el varón no hace, ejemplo: pues si quieres ser exitosa profesionalmente y quieres ser mamá, pues una de dos, o no creces por el embarazo o finalmente vives sin estar con tus hijos (...)” Paloma.

En la práctica, en CAME ello se ha traducido en que algunas mujeres con responsabilidades familiares hayan perdido su puesto de trabajo para ser ubicadas en posiciones de menor responsabilidad o reto profesional. De forma que, implícitamente, desde la dirección se asume que ser madre conlleva un menor compromiso y disponibilidad con el trabajo, como lo refleja uno de los testimonios: “Pues mira normalmente a todas las que se han convertido en mamás, cuando regresan o les quitan el puesto que tenían o las bajan de puesto, no de salario porque legalmente no pueden pero sí las bajan de puesto ¿no? de nivel jerárquico...”.

De manera que institucionalmente se asume que la maternidad no es adecuada para puestos que implican una gran responsabilidad y en definitiva para poner a CAME en primer lugar ante todo. No obstante, cuando se trata de posiciones de inferior jerarquía, como la de promotora social, la maternidad se convierte en un motor para la superación personal en el trabajo. Tal ha sido el caso de varias mujeres que han ocupando puestos en la operación de CAME (promotora social, contralora, gerente) y que se convirtieron en madres no tradicionales. Es decir, otras personas tuvieron que

asumir la responsabilidad del cuidado de los hijos y las tareas domésticas: las abuelas, los padres o bien los hijos mayores.

En consecuencia, aquellas mujeres que han sido madres durante su trayectoria laboral en CAME y que han logrado escalar en la institución han tenido que renegociar sus roles tradicionales en el espacio doméstico, lo cual no siempre ha sido fácil:

“Yo creo que me ha costado o he enfrentado situaciones difíciles, sobretodo con la pareja con es tan fácil ¿no? Culturalmente hay una tendencia a controlarte ¿no? Entonces pues hubo un momento en que mi esposo decía: ¡oyes es demasiado tiempo! ¿Por qué también te tienes que ir los sábados? ¿Oye porque te tienes que ausentar una semana? (...) Entonces sí te tienes que enfrentar a retos que para mi creo que los que los más difíciles han sido familiares más que los otros [laborales]” Mar

“Entonces yo convoqué a mi familia y les dije: ¡tengo esta propuesta! ¿qué opinan?, pero tienen que contemplar que no voy a tener horarios de salida (...), implica...antes mi relación era casi más con mujeres, raro es el varón con el que yo tenía relación, aquí es el administrador, el gerente pero más más eran mujeres, ahora implica un cambio y que ahora, ahora voy a tener más relación con hombres porque antes CAME existían más hombres que mujeres y en ocasiones van a venir por mi o yo voy a llegar noche o me van a traer pero van a ser varones, ¡no quiero problemas!” Luna

A pesar de las ganancias en términos de poder que han adquirido estas mujeres, encontramos también la culpabilidad. Se trata de la culpa de haber sacrificado el tiempo de dedicación a la crianza de los hijos por estar en CAME.

“Pues es un reto que tú como mujer a pesar del esposo, de los hijos, que a veces te dicen ¿no? Y es muy duro, te dicen, oyes este ¡no te vayas a trabajar! Los hijos (...) así como este, ay! Quédate conmigo!, ¿no? entonces dices ¡hijoles!, y ahora ¿qué hago? ¿no? es muy duro (...) Dicen “ya no vayas a trabajar mamá! ¡Ya no trabajes! ¡Ya no trabajes!” Este y te digo pues a mí me destroza eso” Pamela

“Entonces creo que los he descuidado mucho, creo que los he descuidado muchísimo, entonces te digo el poder por lo menos llegar y verlos dormir y prepararles su desayuno al otro día creo que es como compensar un poquito todo lo que los he descuidado ¡no tienes idea cuánto los he descuidado! O sea, las graduaciones de su secundaria, de su Prepa, sus festivales, no, Jazmine no porque Jazmine está en CAME, porque Jazmine acaba de cambiar de puesto y cómo va a pedir permiso. Yo misma me complicaba la existencia, o sea, yo nunca fui como para decir a mi jefe “oye mira va a salir de la secundaria mi hija ¿me das permiso?”. Jazmine.

“Claro si tú me dijeras este ¿qué tan satisfecha estoy? Yo creo que me faltó un poco más de cercanía. Mi hijo tiene 12 años ...entonces hoy cuando veo a la distancia digo “híjole, creo que debí de estar más tiempo...pero mira, ya se fue, ya no hay vuelta para atrás ¿no? Sí creo que me faltó pero, porque a veces hay reclamos “hay tú trabajas mucho, nunca estás aquí...”, Sol.

Por consiguiente, en CAME se asume que las personas exitosas son aquellas que pueden deslindarse de sus responsabilidades en el ámbito de la reproducción doméstica. Ello tiene su razón de ser en el modelo de hombre proveedor que opera tras el ideal de trabajador de CAME, quién solo tiene que centrarse en el trabajo para asegurar el sostén de la familia. En consecuencia, en cierta medida, tener éxito en el trabajo implica asumir roles tradicionalmente masculinos y como no, cierto poder en el núcleo familiar: a quién se le consulta, quién paga los gastos mayores, quién no hace tareas domésticas, quién llega cuando quiere, entre otras cuestiones que veremos en el apartado de empoderamiento femenino.

Por último, dentro de las imágenes y representaciones que utilizan las mujeres para referirse a aspectos del trabajo es interesante destacar la presencia de objetos domésticos. Paradójicamente, aunque a nivel institucional opera una clara separación entre ambas esferas, en el lenguaje de las funcionarias encontramos elementos de lo doméstico, en particular la cocina, dentro del trabajo: los frijoles, la pimienta, el congelador, la verdura, los huevos, la gallina, entre otros.

“(…) Es que hay algunas áreas aquí en CAME que es la gente, no es CAME, es la gente que a veces no está disponible, (…) no tiene la disponibilidad de atenderte o de hacer su trabajo bien, lo hacen no más porque vienen a hacerlo, o sea, es que como si yo te digo “hazme unos huevos revueltos y tú los haces bellamente”, si a mí no me gustan te voy a decir “no me gustaron los *huevos*”, pero si los haces bien me tienen que gustar ¿si? (…) A veces como que haces las cosas por hacerlas, y a veces la gente como que ve eso y como que… para mi es mediocridad” Perla

“Y es que no sé si te pase que cuando tú haces todo y por ejemplo un *frijolito negro* por ahí como ya te sientes mal ¿no?” Perla

“Porque tengo aquí el claro ejemplo de [una persona] (…) que lleva más años que yo y que hoy día está como decimos “*en el congelador*” porque es muy tibio, porque si tú le dices “así no lo haces, lo haces de esta forma”, aunque él no esté de acuerdo lo hace. Entonces creo que yo que falta esa *pimienta* que es la firmeza de carácter para defender tus puntos de vista, para tomar decisiones, para expresar lo que sientes” Rosa

“¡Ese es el empoderamiento para mí! Que haya algo fuerte, es como cuando venden verduras, todas *las verduras* para mí eso es empoderamiento, que es algo grande que tú lo puedes ir haciendo más grande, ese es el empoderamiento para mí” Perla

“Lo califican como que “es una tibieza”, de repente comentario de que pues “eres la mamá *gallina*”, y que ahhh pues mamá, “ya te vas a llorar con mamá Mar” Mar

2.4.4.3. La monocultura de la instrumentalidad

La instrumentalidad en CAME se traduce en un enfoque centrado en la medición de resultados financieros en la operación, en particular: el control de la morosidad y el cumplimiento de metas de crecimiento (cartera, socios, grupos). Es decir, los resultados que cuentan en CAME son aquellos que se pueden medir, cuantificar y controlar. En cambio, aquellos objetivos de desarrollo integral de los socios y de su personal (misión) – vinculados al empoderamiento de los sujetos – no son tomados en cuenta, entre ellos la creación de capacidades o la formación continua en el personal.

“Porque entendemos resultados que al final de cuentas sí es cierto, como el número de emprendedores o socios, monto de cartera y porcentaje de morosidad ¡me queda clarísimo! ¡Eso es lo que se mide! Pero la parte que no se mide es lo que se ha ido capacitando al personal, lo que se le ha ido empoderando, que a final de cuentas es lo que sí me va a dar resultados, ok? Pero tarda más ¡por supuesto que tarda más!” Estrella

De forma que en CAME hay una tendencia a sobrevalorar los objetivos cuantitativos del programa, dejando afuera los objetivos de largo alcance como son: el desarrollo de capacidades en su personal, la mejora de la comunicación interna, la gobernabilidad de la institución, el desgaste del programa, entre otros. Asimismo, respecto a los socios y socias, se excluye de la medición de: el impacto social del programa en cuanto a la mejora de la calidad de vida de las personas beneficiarias, la gestación de procesos de empoderamiento colectivo e individual, el fortalecimiento de las redes sociales así como la capacidad de autogestión de las comunidades, el cambio de roles de género al interior de las familias, etc. El desarrollo en las personas, pese a estar enunciado en la misión institucional, no se incorpora en la medición de resultados que guía el rumbo institucional.

Sobre este punto es importante destacar la experiencia de CAME en el marco del programa Imp-Act¹⁴ (Institute of Development Studies, Reino Unido), en virtud del cual la institución realizó una intensa labor de evaluación del impacto social de su programa de microcréditos. Para ello CAME se apoyó en un grupo de académicos especialistas de El Colegio de Posgraduados, generándose varias publicaciones sobre el enfoque de género y el empoderamiento, así como el impacto social de las microfinanzas. Sin

¹⁴ Fruto del trabajo del Programa Imp-act se realizaron varias publicaciones, entre ellas: “CAME, Una experiencia de Finanzas Populares en el Oriente del área metropolitana de la Ciudad de México”; “Microfinanciamiento y empoderamiento” y “Microfinanciamiento y Pobreza”.

embargo, una vez que finalizan los fondos del programa CAME no hay una continuidad en la medición del impacto social, pues su prioridad es la autosostenibilidad y el crecimiento. Se considera que el impacto social vendrá después, como fruto del buen desempeño de la institución. Sin embargo, al igual que la construcción social del género, la justicia social no es algo que venga dado de forma automática, pues también implica cambios en las relaciones de poder, entre otros aspectos.

Por consiguiente, la medición de resultados cuantificables es fundamental en CAME. De manera que aquellas personas que responden a las metas institucionales son las que alcanzan el poder para: primero, completar su salario con el bono variable, segundo, ascender en la jerarquía institucional a puestos de mayor responsabilidad y ganancias, e indudablemente ser reconocido por el resto del equipo como una persona exitosa, ejemplar y comprometida con la institución. Por el contrario, aquellas personas que no muestran este tipo de resultados son penalizadas con la retribución mínima para su categoría y, en el peor de los casos, reubicadas a puestos de menor jerarquía, lo que en CAME llaman *down-grading*.

“¡Estoy inconforme! Es que ¡yo insisto! Le echamos muchísimas ganas y no siempre se refleja en tu sueldo, entonces tenemos un sueldo mínimo, bueno porque yo ahorita estoy congelada entonces también por esa parte lo digo, llevo 4 quincenas que tienes tu sueldo mínimo a pesar de que tienes varios grupos.” Lis.

Finalmente, la preeminencia de la medición de resultados cuantitativos en CAME se ha traducido en una tensión interna entre algunas áreas de las oficinas centrales y la operación del programa. En particular, desde las oficinas centrales se considera que la prioridad de la dirección se encuentra en la operación, pues ésta genera los recursos económicos que sostienen a CAME. De modo que al interior de la institución se genera una dinámica de competencia entre áreas por mostrar resultados y así llamar la atención de la dirección. En la práctica, desafortunadamente, ello también se traduce en luchas de poder entre áreas que minan el sentido de equipo de la organización. Incluso esta focalización en resultados medibles se traduce también en una fuerte presión que deriva en una competencia también entre trabajadores.

“Sí es que me da mucha ansia ¿no? No sé cuánto tiempo voy a seguir en CAME, no se si mañana me van a decir “Estrella no diste resultados ¡te vas!” y eso me da como mucho coraje porque no soy una persona que no le guste dar resultados (...) Le digo a mi gente ‘pues saben que no vamos a lograr captar la atención de la institución hasta que no crezcamos’ ¿no? entonces el día que demos resultados’, Estrella.

Finalmente, en un sentido metafórico esta lucha por “llamar la atención” del padre fundador de CAME puede representarse a partir de la imagen de los hijos que compiten por llamar la atención del padre, quién concentra todo el poder para premiar o penalizar. De esta manera se yuxtaponen roles familiares en el espacio del trabajo.

2.4.4.4. El Hongo economicus racional

Como veíamos, desde la perspectiva de la economía clásica y neoclásica, el hombre es representado como un ser racional económico en contraposición a la mujer, esencialmente emocional y vinculada al ámbito doméstico. En este sentido, precisamente una de las mujeres entrevistadas considera que para ella ha sido más difícil trabajar con personas de su mismo sexo debido a que considera que las mujeres tienden a mezclar los aspectos profesionales con los personales:

“Siempre he dicho “para mi es más fácil trabajar con un hombre que con una mujer” porque yo siento que las mujeres somos más ...como que los conflictos los hacemos más fuertes y como más personales, o sea, si tenemos un roce de trabajo ya lo trasladamos a otro y entonces ya estamos después este... ¡oye viste que zapatos tan feos trae! aunque ni venga al caso pero lo estamos haciendo ¿no? Es muy difícil y también lo he visto en mis compañeras, he visto ese tipo de relación”, Violeta.

De manera que lo que Violeta pone de manifiesto es una fuerte competencia entre mujeres, que indudablemente también opera entre hombres y mujeres con responsabilidades similares. En cambio, en la cultura familiar, cuando la mujer no es vista como una amenaza, acostumbra a ser tratada como la hermana que recibe el apoyo y cariño de los hermanos mayores:

“Entonces con los hombres pues este...siempre para ellos siempre estamos así de que ‘¡Ayy es mi compañerita!’ ¿no? Y a veces tú te aprovechas ¿no? Bueno algunas veces si digo ‘ah sí me apapachan ¡vamos a aprovecharnos! ¿no?’. Pero siento que la relación es más favorable para trabajar” Violeta

También a partir del paradigma del hombre económico (Escuela de la Economía Neoclásica) se considera que únicamente el hombre cuenta con las capacidades para actuar de forma egoísta e impersonal en el mercado. De modo que el hombre sería el más apto para tomar las decisiones en el ámbito de las finanzas y, por consiguiente, para

ser parte del “Club de Caballeros”¹⁵ (Parkin y Maddock), que dirige el Consejo de Administración de la institución. Tal es el caso de CAME, cuyo Consejo está compuesto por hombres de estrecha confianza del líder fundador.

Lo que Parkin y Maddock identifican como “El Club de Caballeros” se caracteriza precisamente por la corrección y el buen trato. Con respecto a las mujeres, se espera que éstas atiendan los aspectos del cuidado y la moral en el trabajo y se las trata con extrema sobreprotección. Efectivamente este es el caso de una de las dos mujeres que participaron en el Consejo de CAME, quien al convertirse en madre recibe todo el apoyo y protección institucional. Sin embargo, cuando una de las mujeres se vuelve demasiado exigente y demanda cambios, la relación pierde su cordialidad y caballerosidad. Es decir, cuando la mujer trata de ir más allá de lo que se espera de ella las relaciones entre la mujer y los miembros del Club se tensan y complican. Finalmente, debido a conflictos de interés, la mujer muy amablemente es invitada a abandonar el Club.

Antes de abordar el empoderamiento de las funcionarias, es preciso recopilar los rasgos que caracterizan la cultura familiar competitiva de CAME. En particular, entre los rasgos familiares es preciso destacar los siguientes aspectos:

1. La creación inicial de la institución a partir de fondos patrimoniales personales de uno de los fundadores.
2. La negociación de las normas y el no cumplimiento de las políticas a través de la búsqueda del apoyo del padre fundador, simbólicamente “el padre” de la institución.
3. La existencia de un cierto paternalismo hacia el personal que lleva más tiempo en la organización.
4. La búsqueda de autoridad a través de la palabra del padre: “Alfredo dijo...”
5. La competencia entre áreas y departamentos por llamar la atención del fundador a través de la consecución de resultados.
6. Presencia de roles familiares como la madre (sobreprotección de determinadas dirigentes, apodadas “madre-gallina”) y la hermana (aquella

¹⁵ La metáfora del “Club de Caballeros” de Parkin y Maddock hace referencia a un espacio cerrado de relaciones sociales entre hombres, donde se reproduce un modelo de masculinidad basado en el buen trato y un trato paternalista. Solamente participan aquellos hombres con poder o cercanos al líder.

que es respetada y sobreprotegida por sus compañeros varones, al ser tratada como “la compañerita”).

7. La proyección exterior, en sus materiales promocionales, de la imagen de la familia tradicional (padre-madre-hijo) heterosexual.

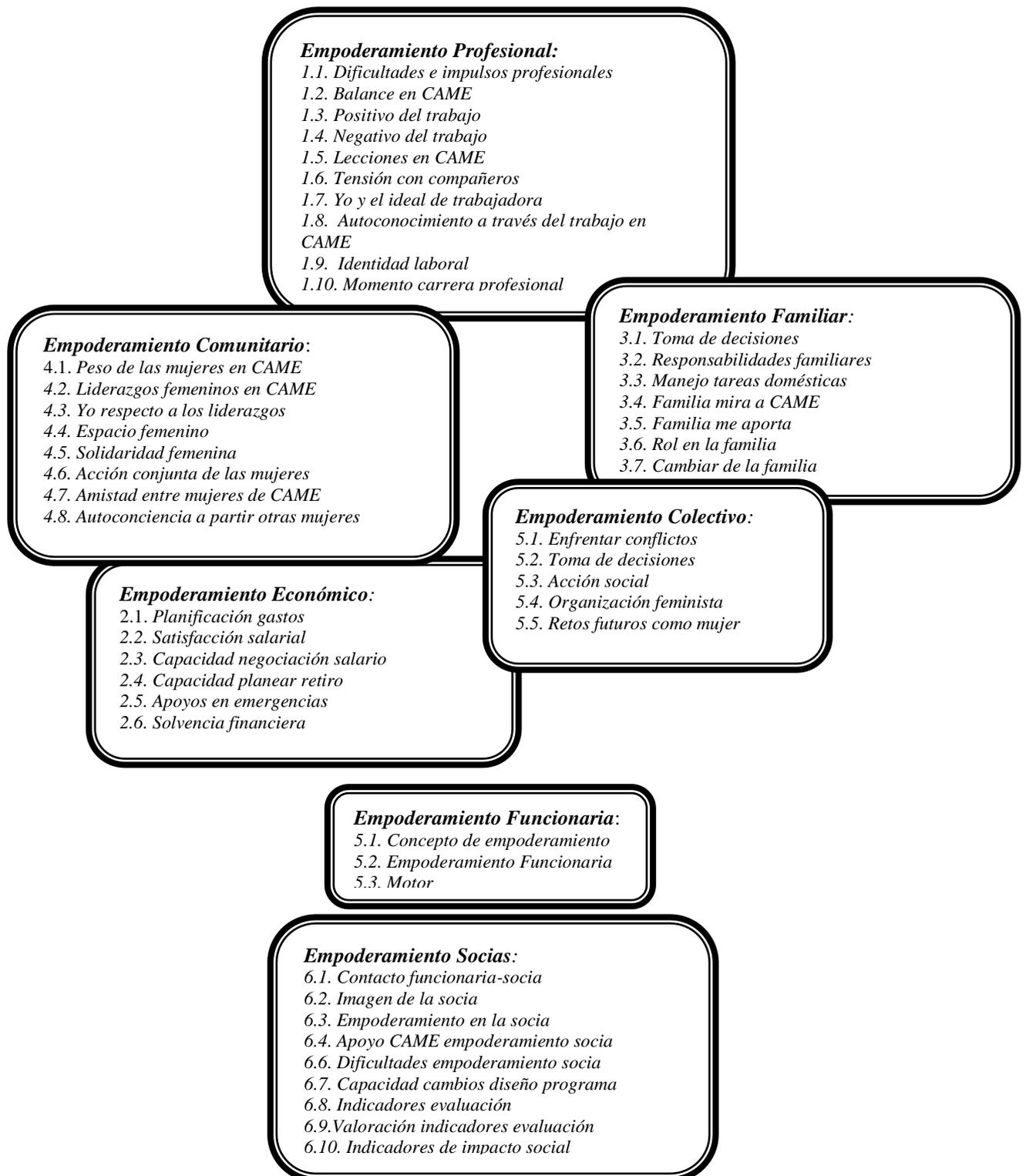
En cambio, la cultura competitiva, como también hemos señalado, se refleja en los siguientes aspectos:

1. La existencia de estilos de trabajo duro: se tolera la agresividad y el uso de insultos hacia otros compañero/as, en particular si ocupan una posición jerárquica inferior.
2. Poca solidaridad y fuerte competitividad entre mujeres funcionarias.
3. Alta competencia entre áreas por alcanzar y demostrar resultados y metas.
4. Entrada de personal de nueva contratación con un perfil de empresa privada con ánimo de lucro.
5. Se alienta la consecución de la eficacia y la eficiencia económica por encima del desarrollo de capacidades en el personal.
6. La falta de espacio físico para trabajar, lo cual determina una tensión por la ocupación y uso de áreas comunes.
7. A través del uso de paredes de vidrio opera un panóptico que “todo ve y censura”: quién llega tarde, quién hace horas extra, quién habla en horas de trabajo, entre otros.
8. El corporativo que compone CAME incluye instituciones mercantiles que buscan competir y obtener un lucro en el sector de las microfinanzas.

2.5. El empoderamiento de las mujeres funcionarias

Una vez que nos hemos adentrado a la cultura organizacional de CAME vamos a explorar el empoderamiento femenino en cada una de sus dimensiones: profesional, económico, familiar, comunitario y colectivo, tal y como se muestra en la siguiente grafica 12.

Gráfica 12. Dimensiones del empoderamiento



2.5.1. Dimensión Empoderamiento Profesional

El trabajo, sin lugar a dudas, es un ámbito fundamental para el desarrollo y crecimiento de las personas, en particular es donde se espera adquirir nuevas habilidades, así como la influencia en nuevos espacios y el desarrollo de aprendizajes en el análisis y comunicación interpersonal, entre otros. Veamos entonces cómo opera en el marco de la cultura organizacional de CAME.

Dentro de la dimensión profesional del empoderamiento el poder confluye de formas muy diversas. En primer lugar se analiza *el poder sobre*, donde el individuo busca que los demás actúen conforme a sus deseos, incluida la capacidad para eliminar conflictos o de incidir en la toma de decisiones.

En un sentido potenciador, creador, encontramos la experiencia de mujeres que ejercen una función de control y orden desde su puesto de trabajo, en particular sobre la gestión de los gastos así como sobre la información financiera. Se trata por consiguiente de un poder sobre la gestión de la información, básicamente financiera.

En un sentido inhibitor también identificamos distintas formas de manifestarse el poder, pues es común que en el área de operación las personas en la parte baja de la jerarquía sean sometidas a gritos e insultos de sus superiores, esperándose de ellos lealtad y obediencia. Aquellas personas que cuestionan a sus superiores son mal vistas, puesto que también supone un cuestionamiento y un desafío al poder. Para que el poder sea efectivo no debe de ser cuestionado, o lo que es lo mismo: no debe haber conciencia de estar dominado.

Uno de los conflictos fundamentales en CAME tiene lugar por la pugna entre lo que nosotros denominamos las “activistas idealistas” y las “mercenarias tecnócratas”, donde las primeras tratan de rescatar los aspectos sociales de la misión de CAME y las segundas buscan introducir e institucionalizar la visión de empresa en la organización.

En particular, del lado de las activistas, varias mujeres reconocen su fracaso para “enamorar” a las nuevas generaciones con la labor social de la institución:

“No he encontrado como poder hacer que el promotor sienta este compromiso con la gente. Por más que les repliques “oye mira, es importante” no creo que hay ya tanto interés. (...) Hoy mi prioridad no puede ser que yo me preocupe por el otro, estoy preocupado por mi primero, no me alcanza el dinero, yo no puedo pensar en otra cosa si no he satisfecho mis necesidades básicas”, Mar.

“Quizás no he encontrado todavía la manera para poder transmitirles a todos ellos el compromiso que tenemos tan grande ante los socios y que a su vez ellos lo puedan transmitir a sus equipos de trabajo ¿no?”, Jazmine.

“Y a veces este desarrollo de 15 años y la pasión de lo social (..) yo trato de traducirla, pero cuando me enfrento a un (...) a un compañero becario, promotor, recién egresado del bachillerato de 24 años que lo único que quiere tener es un salario para vivir y le hablas de pasión, de educación, de desarrollo social, del empoderamiento de las mujeres, de la necesidad de que la gente tenga unas actividades alternas que les permita mejorar su situación de vida “a ok, gracias” (respuesta del promotor). Entonces me cuesta mucho trabajo dar ese mensaje (...)”, Sol.

“Una de las causas que yo considero es que de repente buscan un empleo para cubrir sus necesidades (...) Te dicen que sí (...) pero realmente cuando tú empiezas a supervisar cómo están trabajando no lo están haciendo con esas ganas, o se van, o se escapan, o nada más se vuelven muy mecánicos, realmente...no. Realmente no se puede lograr..” Pamela.

Por su parte las mujeres mercenarias luchan por imponer su óptica sobre cómo debe operar una institución profesional, con reglas y procedimientos que instauren orden y estructura en CAME. No obstante, en la práctica se presenta una fuerte resistencia al cambio, derivando en tensiones y luchas por imponer visiones sobre qué es CAME.

“Y aquí cuesta mucho porque la gente no está acostumbrada a las reglas. Entonces pones una regla, pones un control y entonces eres el villano de la película. Entonces todo el mundo va, se excusa, te acusa y buscan la excepción. La excepción de la excepción, de la excepción. Entonces es muy difícil meter estructura cuando tienes tanta resistencia al cambio”, Paloma.

“Hay algunos funcionarios que no lo toman así, se lo llevan a lo personal ‘ya la trae conmigo, me quiere correr, ya quiere que me hable el director, con el presidente, ya la trae conmigo...’”, Blanca.

Otro aspecto a destacar es la dominación del espacio del trabajo sobre el ámbito privado de las personas, es decir, donde lo laboral acaba siendo también parte de lo personal y familiar. Los límites se confunden de forma que el trabajo invade tiempos y espacios personales, sin que haya una conciencia clara por parte de las mujeres. En nombre del compromiso con el trabajo las mujeres dedican mucho más tiempo que el formalmente establecido y hasta incluso se llevan trabajo a la casa para poder concluir con su carga laboral. En cambio, en sentido inverso, las responsabilidades y deberes familiares no son un elemento que sea tomado en cuenta en la negociación de condiciones laborales: no hay posibilidad de horarios flexibles, de trabajar desde casa o

hasta de optar por media jornada de trabajo. La cultura organizacional de CAME no lo permite.

“Cuando la familia duerme tú trabajas, entonces ya terminaban de demandarte, que juega conmigo, que la tarea y que...Una vez que ellos estaban dormidos ¡pues ahora a trabajar! Entonces eran las 2 o 3 am y hay que estar cuadrando para entregar los documentos y demás, teníamos las solicitudes y también administrativo que entregar”
Mar

“Creo que [mis hijos] respetan mi trabajo pero no toleran que yo hable de CAME, no, porque fue parte de la separación con su papá porque yo llegaba de trabajar y no hacía otra cosa más que hablar de CAME, CAME, CAME y más que CAME, entonces también es parte de los consejos que les doy a mis promotores ‘por favor olvidense de CAME, lleguen y disfruten a su pareja, disfruten a sus hijos y olvidense de CAME, de verdad, o sea, se los aconsejo’. De verdad no hacía más que hablar de los problemas en los grupos, de los cierres de ciclo que no se podían dar o que sí se podían dar, de todo hablaba pero de CAME. Entonces mi marido llegó a odiar a CAME y pues mis hijos se percataban de esa situación ¿no?” Jazmine

En segundo lugar, *el poder para*, es el poder creativo que estimula la actividad y la gestación de nuevas posibilidades. En particular, las mujeres entrevistadas en CAME son capaces de identificar muchas habilidades que las han hecho poderosas en cuanto a aprender a ser organizadas en su trabajo, expresarse en público ante grandes foros, relacionarse con otras personas dentro y fuera de CAME, analizar, criticar y ser creativas, hasta incluso potenciar dicho crecimiento en su equipo de trabajo. Como podemos apreciar, se trata de un poder creador de nuevas habilidades, pero también de resultados positivos como una mayor independencia del esposo, alcanzar posiciones en CAME que habiliten a la persona a decidir y opinar, así como poner orden a la propia vida personal a partir de la filosofía de CAME.

En un sentido restrictivo, también en el ámbito laboral las mujeres son conscientes de sus limitaciones en cuanto a sus capacidades de acción, entre las cuales destacan: las dificultades para cumplir el sueño de completar un título universitario, el abandono de proyectos personales por la demanda de tiempo de trabajo, tolerar la resistencia al cambio organizacional o asumir que no siempre cumplen con las expectativas de sus superiores.

Si bien las habilidades para crear y actuar parecen ser muy amplias para las mujeres en CAME, no hay que olvidar la existencia de prejuicios que inhiben ese potencial creador de la mujer profesional. En particular, algunas mujeres asumen que es

incompatible para una mujer alcanzar a la vez el éxito en el ámbito personal y en el espacio profesional debido a sus responsabilidades domésticas y de atención a sus seres queridos.

“No podemos tener todo en la vida, o sea, la mujer que es exitosa profesionalmente, no es exitosa personalmente, es muy complicado (...) en una postura de no puedo hacerlo todo y con limitantes, limitantes porque soy mujer (...) Eso del tiempo de calidad no es cierto, un hijo te requiere tiempo completo. Entonces tienes que sacrificar a los hijos, por otro lado tienes que sacrificar a lo mejor el esposo ¿no? ¿Y qué pasa? Pues si le dedicas mucho tiempo al trabajo pues el marido termina odiándote y dejándote (...)” Paloma.

Es más, en este nivel aparece lo que denominamos el “suelo fangoso¹⁶”

“Por principio de orden jamás voy a ser profesionalmente más que mi marido, por principio de orden ¿eh? Porque no hay varón, por lo menos latino, que lo tolere ¡Es una realidad! O sea, eso tarde que temprano termina dañando la relación, por más modernos que digan que son, por más abiertos de mente ¡no es cierto!” Paloma

En tercer lugar, *el poder con* es aquel que permite multiplicar los esfuerzos individuales a partir de la suma de lo colectivo. Por lo tanto, la consideración de “mis” pares y el sentido de equipo son fundamentales para potenciar este tipo de poder.

En CAME son pocas las mujeres que destacan el trabajo con sus equipos y el valor del compañerismo. Al contrario, más allá de mi sucursal o mi área de trabajo es difícil encontrar comprensión, apoyo y solidaridad de otras compañeras. La máxima preocupación es la consecución de metas e indicadores, por lo que la presión por la competitividad merma el sentido de grupo o colectividad al interior.

A nivel de resultados, son varias las mujeres que subrayan la importancia de obtener el reconocimiento a su trabajo por parte de terceras personas, compañeros y familiares, lo cual les permite ganar en una mayor seguridad y autoconfianza. De manera que la mirada de los otros es importante para reconocer y reafirmar la validez de los logros alcanzados en el ámbito laboral.

“El apoyo que tú puedas recibir de tu pareja es vital. Mi esposo a mí me dice ¡es que yo tengo una mujer chingona! ¡Así me dice!, ¡porque puedes con la casa, puedes con el trabajo y puedes con la escuela! (...) Y todo el tiempo me alaba, y todo el tiempo con su familia, con sus amigos es como el orgullo su esposa. Entonces he descubierto que pues que soy una mujer importante, solo que a lo mejor yo lo sabía pero no me lo decían ¿no?”, Rosa.

¹⁶ Como aclararemos más adelante, el suelo fangoso se relaciona con las autolimitaciones y autoimposiciones que las propias mujeres generan (inconscientemente) en su desarrollo profesional y su horizonte de empoderamiento.

“En mis hijos como el ejemplo ¿no? No defraudarlos, (...) yo veo que ellos tienen a su mamá en un nivel en el que yo a veces digo ¡ay no es cierto! ¿Si me la creeré? ¿No? ¡pues creo que sí me la creo! No defraudarlos en ese sentido y no nada más a ellos, sino con las personas que me rodeo, porque aunque yo no me dé cuenta o no esté divulgando mucho mi trabajo simplemente me han dicho compañeros (...) “se te nota en la persona, el cambio, se nota que estás contenta, o sea, se nota que vas y vienes, ahora te relacionas con mejor gente, este se nota en ti el cambio”, Luna.

En cuarto lugar, el *poder desde o poder interior* es aquel que se traduce en los cambios más genuinos en la persona, entre ellos en la construcción de alternativas, la búsqueda de un sentido propio en la vida y, por consiguiente, la habilidad para resistir al poder que otros ejercen. En particular las mujeres en CAME identifican cambios tan significativos en su persona como alcanzar la realización personal a través de su trabajo, el desarrollo de una mayor confianza en sí mismas, la búsqueda de un sentido en sus vidas y el desarrollo de una visión estratégica en todos los espacios donde se mueven. No obstante, también identificamos elementos inhibidores de ese desarrollo de poder interior en: la traición a sus principios personales debido a las circunstancias laborales, el exceso de idealismo, y el estancamiento en sus carreras. Este último aspecto es particularmente importante en el grupo de las mujeres activistas-idealistas.

2.5.2. Dimensión Empoderamiento Económico

Esta dimensión hace referencia a lo que Batliwala y Kabeer consideran como “precondiciones” para que se puedan detonar procesos de empoderamiento. De forma que el control sobre los recursos materiales se convierte en una herramienta que facilita transformaciones en el interior de las personas.

Al referirnos a la dimensión económica no sólo tomamos en consideración el sueldo que percibe la mujer, sino otras consideraciones que nos permiten analizar de nuevo el carácter dinámico del poder: las expectativas de recursos y derechos futuros, las normas y reglas institucionales que otorgan el acceso a recursos, la coherencia de las prácticas con el discurso, la capacidad de definir sus propias metas y de dirigirse hacia ellas, entre otras.

En la dimensión económica del empoderamiento de las funcionarias se presentan numerosos elementos inhibidores. En particular, las condiciones a partir de las cuales tiene lugar la negociación salarial revelan una gran asimetría de poder o *poder sobre*:

anualmente se establece un incremento salarial pero su concesión en cada uno de los casos depende de la conformidad del superior jerárquico y de si éste considera que se han alcanzado los resultados esperados. De modo que si el mando considera que el subordinado no debe recibir el aumento de salario, no hay tal mejora.

“(…) En febrero, marzo, se da un pequeño aumento si te lo has ganado, sino no. (…) Si te lo has ganado y tus jefes están de acuerdo te lo dan, sino no”. Perla

Sobre este punto es importante subrayar que los resultados a tomar en cuenta son aquellos relacionados con los aspectos comprobables y cuantificables: mora controlada, efectividad del 80% en el cumplimiento de las metas, no deserción de socios, un alto crecimiento, entre otros. En consecuencia, cuando las mujeres ocupan posiciones en áreas en expansión su *poder para* alcanzar mejoras salariales es notable, pues cuentan con todos los recursos y el apoyo institucional para alcanzar resultados cuantificables.

“Ahorita no, yo creo que más adelante sí porque viene...va a ser otro ritmo de trabajo y posiblemente la gerencia crezca. Entonces al crecer vienen más responsabilidades para mí”, Lis.

La obsesión por los resultados cuantificables en CAME se refleja también en una “ceguera” hacia la consideración de procesos como la capacitación del personal y la calidad del trabajo. De manera que aunque las mujeres inviertan tiempo y esfuerzo en formar a sus equipos de trabajo, empoderándolos en herramientas de trabajo profesional, ello no cuenta como resultado. En consecuencia, bajo este esquema, parece lógico que el grupo de mujeres de activistas-idealistas se sientan frustradas e inconformes con su salario, más cuando la institución no da una respuesta clara o pospone la negociación salarial. Solamente el grupo de las mujeres mercenarias reconoce abiertamente que no le preocupa el tema de su salario, mostrando además total conformidad con la política actual para la mejora salarial.

“Entonces si das resultados a nadie le tiembla la mano para firmar tu aumento ¿sí? Entonces yo no soy de las que primero piden y prometo ¡no! Primero cumplo y después ya...(…)”, Blanca.

En contraste, una situación que resulta particularmente desempoderante para las mujeres activistas-idealistas es la ausencia de un tabulador salarial, en virtud del cual se estableciera una política transparente, justa y objetiva, que a la par permitiera saber a

qué pueden aspirar. Asimismo, ello da pie a que algunas mujeres se sientan discriminadas respecto a sus pares masculinos, pues acaban conociendo por rumores que existe una diferencia salarial entre ellas y la de sus compañeros.

“(…) Desde mi punto de vista es un error porque al final de todas formas te enteras y que es más perjudicial porque se maneja como algo secreto, como algo...Creo que no debería de ser de esa manera. Creo que debería de ser abierto y además se convierte en una aspiración. Si es abierto, pues tú puedes aspirar ¿no? Hoy no sabes” Mar

“De pronto te enteras que todos los demás gerentes de área y sobretodo hombres ¡ganan más que tú! O sea, como una tercera parte más que tu salario. Tú dices: ¡no esto ya no me gustó”, Lis.

De modo que el clima de secretismo respecto al establecimiento de salarios, y los rumores que de ello se deriva, no favorece el *poder con*, pues la colectividad está fragmentada en sujetos que individualmente negocian sus condiciones y mejoras. En consecuencia, la negociación salarial más que un derecho se convierte en un regalo y por tanto una concesión del superior. Por lo tanto, no es extraño que aparezcan aquí la culpa o incluso la duda como elementos inhibidores del poder.

“Digo tal vez sería injusto para los que apenas empiezan si yo te digo: ay yo y atengo su reto y a mí me das como 1,000 pesos más ¿no? O sea, a lo mejor sería un poco injusto, sería más egoísta porque hay compañeros que tienen mucho más y no han peleado eso nunca”, Aurora.

“No es fácil decir ¡quiero un aumento! y tú reflexionarlo: me lo merezco...no me lo merezco.¿Qué he hecho para merecerlo? ¿Se dan las condiciones? ¿No se dan las condiciones para hacerlo? Entonces es también por eso que yo me he estado reservado esa parte”, Violeta.

De forma que la consideración de un aumento de salario se ve frenada por inseguridades personales, en particular el temor a ser censurada por el grupo como una persona egoísta o por no haber cumplido con las expectativas institucionales. De modo que la autocrítica se traduce aquí en una pérdida de *poder para* negociar mejoras económicas.

Otro elemento que resta *poder para* defender mejoras laborales es la gratitud, pues no permite a las mujeres cuestionar su posición. Al contrario, algunas mujeres se sienten afortunadas de ocupar el puesto que tienen, tomando en cuenta su formación, como si su trayectoria profesional en CAME no fuera suficiente para demostrar, no a CAME, sino a sí mismas, que tienen suficientes cualificaciones profesionales para aspirar a más.

“Yo me siento bien pagada porque conozco el mercado, conozco mi país y conozco mis potencialidades (...) Yo sé que alguien que trae una maestría del extranjero, que estudió en un colegio privado, hoy por hoy se cotiza más (...) y la edad determina (...) Si hoy yo renunciara a CAME ¡hijole! ¿Qué hago? (...) ¿Para dónde voy? Se complica... Por el estatus del país, las condiciones laborales, la situación está difícil ¿no? Entonces me siento muy agradecida”, Sol.

En el nivel más profundo del empoderamiento económico – *poder desde* – encontramos numerosos proyectos de negocio familiar como forma de retiro promisorio, ya una vez fuera de CAME. En particular ello revela un *poder interior*: la autoconfianza y seguridad en la definición y consecución de un proyecto propio, donde ellas controlarían y dirigirían toda la actividad como propietarias.

De esta forma se da la paradoja que las mujeres profesionales de CAME aspiran a hacer lo mismo que las socias CAME: tener un negocio propio. Entre las propuestas destacan un proyecto de un restaurante, de una escuela privada, de una papelería, entre otros. De este modo, a través de un proyecto de negocio las mujeres funcionarias aspirarían a alcanzar una mayor independencia económica y, lo que es más importante para ellas, no sentirse esclavas de un trabajo tan demandante como en CAME.

“Algo que mi esposo y yo sí queremos hacer es retirarnos relativamente jóvenes, o sea, 55 años yo me veo retirada cuando mucho y parte de lo que queremos hacer, no retirarnos para no hacer nada, algo que hemos visualizado es tener un restaurante”, Paloma.

“Yo no me veo trabajando más allá de 5 o 10 años en el mercado laboral, bajo estas exigencias, no porque aparte no creo aguantarlo más (...) porque es muy muy demandante esta área (...) todo lo quieren inmediatamente, creen que es como que la varita mágica y ya salió (...) Pero sí me veo haciendo otras cosas productivas, a lo mejor con un negocio y para eso estamos trabajando ¿no? adquirir un bien para en un futuro poner un negocio”, Blanca.

“Yo no me veo aquí en CAME ya dentro de 10 años ni dentro de 5. Yo quiero tener un negocio propio pero tengo que hacer un pase de estafeta que yo no me prive de cosas porque yo tenga mi negocio, es decir, yo no me salgo de CAME y luego veo que pongo ¡no! Tiene que ser en un tiempo junto y entonces decirles adiós a CAME y me sigo con mi otro proyecto de laboral”, Rosa.

Asimismo, otros elementos potenciadores del empoderamiento económico de las mujeres, a nivel del *poder para*, son la cultura financiera del ahorro en la misión de CAME y la política de beneficios sociales para el personal contratado, en particular el fondo de Seguro Social y el Fondo público de retiro Afore.

Respecto a la cultura del ahorro, son varias las mujeres que reconocen haber podido pasar de una economía personal desbalanceada – con numerosas deudas – a generar un ahorro para el futuro. En el desarrollo de esta habilidad para controlar las finanzas personales juega un papel fundamental el programa de CAME, donde la formación para el puesto de promotor social y la labor con los socios conduce generalmente a una reflexión personal: ¿cómo convencer a los socios de controlar sus finanzas y ahorrar cuando en su vida personal no lo hacen? Por consiguiente, la experiencia de trabajo en CAME se puede traducir en un elemento potenciador del poder para controlar las finanzas personales y generar un ahorro. No obstante, también encontramos mujeres funcionarias que se reconocen incapaces de llevar una buena administración de su economía, lo cual es sin lugar a dudas contradictorio con su labor profesional. De manera que aunque el objetivo institucional de desarrollar una cultura financiera en los socios tiene el potencial de generar un empoderamiento en sus funcionarias, en la práctica no necesariamente hallamos una congruencia personal entre el discurso y la práctica. Tampoco ello depende de los años en la institución.

“Me senté a hacer un análisis de dónde estaba parada. Me di cuenta de que tenía deudas bancarias por tarjetas de crédito mal usadas y que tenía problemas de salud ¿no? Entonces fueron dos grandes descubrimientos (...) Entonces las cancelé todas, bueno saldé mis deudas (...) y me voy ordenando. Y eso lo aprendí aquí, porque además es esa parte de vivir con coherencia porque yo se lo digo a los socios ¿no? Y lo aplico en mi casa (...)”, Sol.

“Antes no era así, pues se te hace necesario y además aquí lo aprendes ¿no? Cuando vas y le platicas a la gente: le voy a hacer un préstamo por 16 semanas y usted tiene que planear cómo va a irnos pagando. Pues se hace necesario, tú lo tienes que estar aplicando, tú no puedes ir a la deriva y ¿a ver qué resulta? (...) Y además transmitirlo que es algo muy importante porque con tus familiares o tus conocidos empiezas a decir ¿por qué no ahorras?”, Mar.

“Soy fatal en ese aspecto, si yo hubiera sabido organizarme hoy, después de tantos años de estar trabajando en CAME yo sería poquito menos que millonaria (...) Sin embargo no he tenido el hábito del ahorro (...) Soy muy desorganizada, muy mala planificando, muy mal gastada y de verdad no sé ni qué, es lo peor, no sé ni qué (...) Y eso es parte de lo que no sé hacer, que tengo que aprender”, Jazmine.

“(…) Soy un poco gastalona, a mi me enseñaron así, como te quieren hacer creer en un banco: compre ahora y pague después, no ahorres estás invirtiendo (...) El ahorro no es mi fuerte, el consumo sí (...)”, Blanca.

Respecto al apoyo institucional a través el seguro social y el Afore, las mujeres en su mayoría se muestran satisfechas pero desconocen, por ejemplo, cómo opera el

fondo de retiro Afore y, lo que es más importante, qué cantidad esperan recibir cuando se retiren. De hecho, una situación particularmente preocupante es la de una mujer que cuenta con un homónimo en el Afore, lo cual se traduce en una incidencia administrativa que pone su cuenta de retiro en ceros. De modo que difícilmente podemos identificar un *poder para* planear una jubilación futura a partir de una previsión clara.

Ante situaciones de necesidad o emergencia las mujeres funcionarias reconocen un gran apoyo a partir de CAME, es decir, *pueden apoyarse con* la institución. En concreto, en caso necesario las mujeres pueden solicitar un préstamo a CAME a un bajo interés, pedir adelantos de quincena y, en casos particulares, requerir el financiamiento de gastos médicos mayores. De modo que a partir de la institución se multiplican los recursos con los que cuentan las mujeres en caso de gastos para situaciones de emergencia. En cambio, de no contar con CAME, son pocas las mujeres que podrían contar con apoyos en familiares y amigos.

2.5.3. Dimensión Empoderamiento Familiar

Este espacio es fundamental para entender el empoderamiento de las mujeres, pues cabría esperar a partir de los cambios alcanzados en el espacio de CAME, transformaciones en el ámbito familiar, en términos de nuevas habilidades de negociación y comunicación, una menor carga de tareas domésticas, una mayor autoridad ante el resto de los miembros, así como una transformación de los roles de género.

A partir del análisis de las respuestas de las mujeres funcionarias queda clara la huella de CAME sobre el espacio familiar, así como la multiplicidad de arreglos familiares.

En primer término es preciso destacar la existencia de un gran número de pactos democráticos en la toma de decisiones. La mayoría de mujeres entrevistadas que tienen pareja reconocen que las decisiones son tomadas en conjunto, salvo cuando se trata de cuestiones de su trabajo, lo cual revela el espacio del trabajo también como un lugar de autonomía y empoderamiento.

En cambio aquellas mujeres que no cuentan con pareja también comparten la toma de decisiones con otros familiares, en particular con sus madres y sus hijos en edad adulta. En consecuencia, la familia se convierte en un espacio de toma de decisiones democrático y abierto, donde además algunas mujeres cuentan con una cierta autoridad moral a partir de su profesión.

No obstante lo anterior, también podemos identificar una resistencia a esta nueva distribución del poder a partir del machismo masculino, es decir, el *dominio* del hombre *sobre* la mujer a partir de los roles tradicionales del género. En particular varias mujeres coinciden en señalar una actitud de control y celos por parte de sus esposos cuando se trata de sus tiempos y espacios fuera del hogar.

“Y pues al principio sí le era difícil porque tú bien sabes que el hombre es muy machista y de repente siente que andas con otra persona y x cosa ¿sí? Entonces tienes que trabajar mucho esa parte porque si llegas un poco tarde...Que yo sí lo he tratado de involucrar: ¡Ven por mí al trabajo! ¿no? o ¡nos vemos en tal lado! Sí fíjate que he tratado de involucrarlo en esa parte y es algo que no ha ayudado mucho para seguir como pareja”, Pamela.

“En el caso de mi esposo, que tiene muchas virtudes, creo que dentro de las cosas que yo cambiaría es el aspecto del machismo que yo creo que conserva. Creo que es más en la cuestión de...es una persona muy celosa y los celos los traduzco en inseguridad. No sé si sea lo correcto pero para mi el que sea tan celoso es una manifestación de inseguridad y no me agrada”, Mar.

Otro aspecto que es desempoderante *sobre* las mujeres funcionarias es la asunción de un rol tradicional en el ámbito doméstico, es decir, la administración total de la casa, lo cual incluye la preparación de alimentos, la limpieza, la compra de despensa y alimentos, así como la crianza de los hijos. Es decir, el hombre en su rol de proveedor no asumiría ningún tipo de responsabilidades en el hogar, aunque la mujer sea proveedora en una menor medida.

“Pues yo hago la mayor parte pero también mi esposo ha vivido muchos años solo y también se saber hacer todas sus cosas, pero no deja de ser el machista mexicano”, Clara.

“Pues como era hijo único y él viene de un lugar que es como muy tradicionalista, era así como que la mujer era la que hacía todo y él como hombre le tenemos pues que servir la comida, la ropa, todo...pues tenía que ser parte de mí”, Lis.

No obstante la existencia de estas dobles jornadas femeninas (trabajo extradoméstico y trabajo doméstico) que minan también las opciones de las mujeres

para actuar, el trabajo en CAME, en sí mismo, les confiere un poder simbólico y real. El hecho de aportar ingresos económicos al hogar – independientemente de la cantidad – ubica a la mujer funcionaria en una posición de agente y, por tanto, de alguien que tiene *poder para* opinar, proponer, negociar y actuar. Ser únicamente ama de casa mina todas las posibilidades de empoderarse, tal y como nos muestra Lis, que a raíz de trabajar en CAME ganó voz y poder de negociación en su casa:

“Duré un buen tiempo sin trabajar. Entonces te comentaba que todo giraba como en torno a él ¿no? Si teníamos que hacer algo pues era ver si él tenía la posibilidad para que lo hiciéramos. Entonces eso sí te limita (...) ¡Sí! soy más independiente, creo que antes todo giraba en torno a mi esposo, las decisiones o lo que hacíamos y ahora no, me siento como más autosuficiente, puedo tomar más decisiones, porque tengo el respaldo y le puedo decir: sabes qué...este fin de semana podemos hacer e irnos de viaje o planear a futuro para la casa porque podemos cooperar los dos, a que si dependemos nada más del sueldo de él pues es bien diferente”, Lis.

Profundizando más aún sobre el tema del reparto de las tareas domésticas, encontramos una variedad de arreglos que ubican a las mujeres en tres posiciones básicas: las liberadas, las conciliadoras y las tradicionalistas.

Las mujeres “liberadas” son aquellas que no realizan apenas tareas domésticas en el hogar debido a que el trabajo CAME les absorbe mucho tiempo y que asumen un rol de proveedoras principales en sus hogares. Es decir, son mujeres que lejos de cuestionar los roles tradicionales de género asumen el rol tradicional de hombre para descargarse del trabajo doméstico.

“Respecto a la cocina, mi niña ¿por qué las niñas? Bueno los estaba rolando ¿no? de repente ya el grande ‘yo me encargo de todo lo demás pero la cocina María’ (...) Entonces ella lava los trastes, ella asea todo lo que es la cocina, este y el otro se encarga de las habitaciones, de barrer, trapear (...) ¡Y yo no hago nada! (...) Entonces lo que sí hago es enojarme si llego y los trastes no están lavados”, Jazmine.

“La palabra proveedora no me gusta. No me gusta porque no lo soy del todo, porque además no me siento tan satisfecha. Esta parte de que yo soy la que trabajo todo el horario como el papá y que llego y me tienen que atender ¿no? Esta parte que no, pero no estoy haciendo como rol”, Alba.

“Como el jefe de familia (...)”, Violeta.

Las mujeres “conciliadoras”, en cambio, sí han logrado renegociar con sus parejas un reparto mucho más equitativo de los roles en la casa a partir no sólo del poder que les confiere ser proveedoras mayoritarias sino de la flexibilidad horaria de sus

compañeros. Sin embargo, como todo arreglo de género no tradicional, ello no ha estado exento de tensiones y resistencias. Los hombres, que no fueron educados para ser amos de casa, con el tiempo acaban resintiendo el hecho de asumir responsabilidades reproductivas:

“Al principio, él pues él ganaba mucho menos de lo que ahora gana, entonces sí era más difícil ¿no? la situación pareja ¿sí? Era mucho más difícil aunque ayudaba él en el cuidado de los hijos, entonces se complementa, se complementa la parte. Entonces lo que también yo de repente le valoro.(...) Porque de repente ahí tú tienes el empoderamiento (risas) ¿no? pero también te das cuenta que para que seas una familia complementaria pues también tienes que darle la autoridad como hombre, como varón porque sino también se pierde mucho y los hijos lo ven (...) Se pierde el respeto, así que como: ¡Ay! ¿A ti por qué te hago caso, no? Si la que realmente manda aquí es mi mamá! (...) Pero no lógico en una pareja siempre va haber problemas ¿no?”, Pamela.

“Lo entiende pero también hay momentos en que quiere sus espacios, o sea: ‘Sí lo entiendo, está bien, me encantan mi hijos, los adoro pero mis propios espacios se ven limitados”, Alba.

“De pronto él se desespera porque hay veces...digo el niño es cada vez más demandante y te digo que a mi me desespera, yo preferiría estar con el bebé”, Estrella.

Las mujeres “tradicionalistas”, como su nombre indica, son aquellas que asumen totalmente las cargas domésticas. En este sentido no hay un reparto de responsabilidades y tareas que se traduzca en una ganancia de poder para ellas. En consecuencia, cuando por disposición de tiempo no pueden asumir estas tareas contratan a otra mujer para que lo haga. De modo que los roles tradicionales de género se mantienen intactos.

“Yo me levanto, dejo camas hechas, dejo desayuno preparado, este, vengo a trabajar pero yo regreso en la noche, cocino, doy de cenar todos los días, este...Fines de semana hay que lavar, hay que planchar, hay que limpiar la casa...este pues soy enfermera, madre, de todo. Si tengo alguien que me ayude en la limpieza de la casa pero hay cosas que no me gusta que haga nadie como lavar, planchar y cocinar, esas son cosas que sólo hago yo. Entonces en casa, sí toda la responsabilidad de la casa es mía”, Paloma.

Llegados a este punto nos adentramos al *poder con* para rescatar toda una serie de factores potenciadores del empoderamiento femenino. En particular, los hijos representan para la gran mayoría de mujeres que son madres el “motor” para seguir adelante, para crecer, para luchar y para mantener las ganas de seguir trabajando en CAME. De manera que el amor a los hijos es lo que conduce a las mujeres funcionarias a actuar, a movilizarse y a superarse para un futuro mejor para sus descendientes. Se

trata en definitiva de ganar poder a partir del apoyo de los hijos y para el bienestar de los mismos.

“Mira mi familia es lo más maravilloso que me ha ocurrido en la vida y después CAME, en ese orden (...) Entonces ellos me aportan pues la ganas de seguir trabajando todos los días, cada vez con más fuerza, cada vez con más ganas ¡ellos son mi motor! No sé qué haría sin ellos”, Jazmine.

“¡Raúl ha sido el motor!, que es el mayor. Así que como ¡Ay ...nooo tengo que seguir adelante por ti!! eso me aporta este pues los apoyos también, los apoyos que ellos también me han dado para que yo pueda continuar. Sí, a pesar de los conflictos que también implica el salirte muy temprano de tu casa”, Pamela.

Asimismo, la familia como institución se convierte en un “colchón” de emociones donde las mujeres funcionarias encuentran: motivación para trabajar, tranquilidad, apoyo moral, seguridad, paz espiritual, fuerzas para seguir, respeto y educación, satisfacción, alegría, escucha, confianza, estabilidad, cariño y compañía. De modo que en la familia encontramos todo un conjunto de emociones positivas que multiplican los esfuerzos individuales, cargándolas de la energía y el impulso necesario para seguir adelante en el día a día.

Consecuentemente, la invasión de espacios y tiempos familiares por parte de CAME es percibido como algo negativo no sólo por parte de las propias mujeres, sino de la familia, la cual reclama límites. De hecho, aunque CAME en general es una institución respetada por los miembros de la familia – al ser el espacio donde las mujeres crecen, triunfan como profesionales y se ganan un respeto/reconocimiento público – también es muy criticada.

“Hablando de mi esposo, le gustaba al principio. Ahorita te comentaba que sí me pide que ya lo deje por el tiempo que me toma y él siente que físicamente también me ve mal. A veces llego a casa de mal humor, peleamos o quiere platicar conmigo y ya estoy durmiendo. Entonces sí, ahorita ya no está muy de acuerdo”, Lis.

“(…) Mis papás llevan mucho tiempo diciéndome que buscara otra cosa ¿no? que definitivamente no ven crecimiento, ni me ven contenta ni nada (...) Mi marido mientras me ha dicho: ¿no es lavado de dinero eso? (...)”, Estrella.

“Aahhh! ¡Ya vas a empezar a hablar de CAME! (...)” Jazmine.

Finalmente también hemos podido identificar el *poder interior* en algunas mujeres funcionarias de CAME, quienes han sido capaces de asumir un rol revolucionario siendo activas e influyentes en sus familias. Es decir, lejos del rol pasivo y sumiso de administradora y cuidadora del hogar, algunas mujeres han trascendido el

rol tradicional para asumir grandes retos, entre ellos: el papel de proveedoras principales en sus hogares, el de líderes, el de negociadoras e incluso, en lo simbólico, el de pilares que dan la fuerza y la unidad necesarias para mantener a sus familias. De modo que en este sentido las mujeres se revelan poderosas para resistirse a un rol tradicional y construir alternativas donde ellas son fuertes y activas, llenas de autoconfianza y autoestima.

“De repente el marido te dice: ¡ay es que tú estás más enfocada, le das más importancia al trabajo que a nosotros ¿no? (...) Pero mira yo le he contestado: mira yo realmente si yo no tuviera trabajo ¿qué sería de nuestra vida? ¿No? Le pongo a reflexionar realmente de la importancia pero sobretodo ¿qué sería de mí realmente? ¿no? Creo que no tuviera el logro que hoy tengo y no tuvieras los hijos que tienes, el nivel académico que pueden disfrutar (...) Porque yo he logrado el que tengamos el departamento (...), dos automóviles (...), las condiciones académicas para mis hijos ¿sí? ¡Pues he logrado muchas cosas! (...) Fíjate que de repente para el hombre es problema, para mí no sinceramente. Pero el hombre y los hijos que también lo ven, sí es un problema. Pues de repente Raúl, que es el mayor: ¿Oye mamá es que por qué tú todo?”, Pamela.

2.5.4. Dimensión Empoderamiento Comunitario

En esta dimensión del empoderamiento nos encargaremos de analizar el desarrollo de competencias a partir del “aprendizaje lateral” de mujer funcionaria a mujer funcionaria de CAME. En particular, cabe esperar que la experiencia de mujeres con liderazgo y/o posiciones de poder se convierta en un horizonte para el empoderamiento femenino de otras mujeres en la organización. Ello cobra una gran importancia pues si “la comunidad femenina” no se fortalece en su conjunto, difícilmente será posible el cambio de paradigmas culturales tradicionales opresivos hacia la mujer, así como la emergencia de una solidaridad femenina.

En primer lugar, a partir del análisis de la jerarquía institucional de CAME observamos la escasa presencia de mujeres en puestos directivos: una sola mujer en la dirección de recursos humanos. Asimismo, por encima de cuatro direcciones, el Consejo de Administración, que desde la salida de María O’Keefe hace más de un año se compone únicamente por hombres, el llamado Club de Caballeros. De manera que formalmente en CAME las mujeres no ostentan puestos de máximo autoridad, es decir, un *poder sobre* institucionalizado o *poder posicional*.

Por si no fuera suficiente el rezago de la mujer en los puestos de poder, los estereotipos de género se suman para obstaculizar el avance femenino. En particular, por parte de las mujeres, dos de ellas coinciden en señalar la dificultad de trabajar con personas de su mismo sexo debido a que se mezclan los asuntos personales con los profesionales: emociones negativas, envidias y mucha competencia. En cambio, en sus relaciones con los hombres el trato parece ser mucho más sencillo y relajado. En otras palabras, la competencia mujer-mujer no parece darse en el marco de relaciones profesionales mujer-hombre.

“Y para mí siempre he dicho: ‘para mí es más fácil trabajar con un hombre que con una mujer’, porque yo siento que las mujeres somos más ...como que los conflictos los hacemos más fuertes y como más personales, o sea, si tenemos un roce de trabajo ya lo trasladamos a otro y entonces ya estamos después este...¿oye viste que zapatos tan feos trae?, aunque ni venga al caso pero lo estamos haciendo ¿no? Es muy difícil y también lo he visto en mis compañeras, he visto ese tipo de relación”, Violeta.

“Cuando empezamos a tener diferencias es cuando me dice: ‘sabes qué, que tú no tienes un título y no te voy a subir el sueldo porque no tienes un título, al contrario, estás sobrepagada, tú no deberías de ganar lo que estas ganando’. Entonces fue algo como muy fuerte para mí y empezar a ver ‘¡hoy no! voy a trabajar otro día más’ empezó molestarme venir a trabajar”, Rosa.

“Con las mujeres más complicada, es como que la competencia es más marcada entre las mujeres ¿no? y si nos ponemos el pie y con los hombres no. A veces dices es que a él lo van a ascender, pues sí ¡que lo asciendan!, ¿no? Pero si ves que ha fulanita la van a ascender, entonces ya empiezas a maquinan otro tipo de cosas y sí empiezas a ver la competencia con ella, y no tanto con los compañeros”, Violeta.

“Entonces como nunca había tenido una jefa mujer, como que todavía me cuesta. Pues a veces a lo mejor que nos entendamos, ese tipo de situaciones ¿no? (...) Sí es muy directa ella, es demasiado directa ella, entonces sí como que a lo mejor hasta por coraje ¡pues ahora lo voy hacer! Sinceramente ¿no?”, Pamela.

Por parte de los hombres, no obstante, tampoco parecerían faltar los prejuicios hacia las mujeres en puestos de máxima autoridad, según nos comenta una mujer:

“Fijate que yo creo que si hay a nivel más alto cierto recelo hacia que una mujer sea una directora, quizás lo he percibido en ciertas reuniones, este con Alfredo por ejemplo que pues sí tenemos las oportunidades pero como que no muy convencido. (...) Como que les pesa que una mujer por ejemplo le mande, sí no les gusta mucho...”, Rosa.

La respuesta al dilema anterior no es fácil de resolver, más si tomamos en cuenta la crítica hacia aquellas mujeres que, ostentando un puesto de mando en la operación, actúan agresivamente, es decir, con estilos autoritarios y directos, donde se permiten

insultar o alzar la voz a sus subordinados. Este tipo de actitudes, por lo general, generan malestar en los equipos de trabajo, pero a la vez son comportamientos tolerados por la máxima autoridad institucional: la competencia en la calle es dura, por lo que todo se vale para ganar-ganar. De manera que el hecho de que algunas mujeres ejerzan estilos agresivos, tradicionalmente masculinos según los estereotipos de género, tampoco ayuda a romper las barreras culturales al desarrollo profesional femenino en la institución.

“También he visto y con la cual no me identifico es que de repente en puestos gerenciales este alguien trate con malas palabras, con groserías a sus promotores, por ejemplo, esa parte definitivamente no, creo que hay maneras, creo que hay formas para tratar a la gente y se puede ser estricto pero con elegancia ¿no? Tú puedes ser exigente con elegancia porque de repente así no tenemos porque llegar al extremo de vulgaridad para tratar a la gente, eso lo he visto mal”, Jazmine.

Llegados a este punto, más allá de las asunciones respecto al comportamiento adecuado para las mujeres en puestos de poder, hayamos un conjunto amplio de barreras invisibles a su crecimiento en CAME: *techos de cristal, suelos fangosos y muros de cemento*.

La metáfora del techo de cristal se utiliza para designar los obstáculos invisibles que detienen el ascenso de las mujeres a puestos de alto nivel. No siempre son perceptibles pues como nos muestra Estrella, se colocan de forma muy sutil:

“Y conforme va pasando el tiempo ¡pues te van apagando como mujer! ¿no? tú voz no tiene...ya no tienes ni voz ni voto como mujer. Hay muchas mujeres muy capaces, con mucha experiencia, dentro de CAME mismo ¡ya no digas en otro lado! Dentro de CAME mismo que conocen todo pie a pa, toda la parte administrativa, toda la parte operativa ¡perfectamente bien! Y les ponen un jefe y otra vez se va ese jefe y les vuelven a poner otro jefe hombre, y se va el otro jefe, en vez de darle la oportunidad como mujer ¿no? de desarrollar el área, cosas que yo no entiendo”, Estrella.

Los suelos fangosos representan aquellos obstáculos que en principio podrían ser considerados internos, por estar enraizados en el plano de las subjetividades, pero que en realidad son producto de presiones y condicionantes culturales, sociales e históricos sobre las mujeres. En CAME estos pisos fangosos se conforman a partir de la culpa de por no haber ejercido una maternidad tradicional, así como la renuncia al modelo de esposa exitosa (centrada en los cuidados domésticos), entre otros que suponen un autocuestionamiento respecto a su rol presente como mujeres profesionales trabajadoras.

“Claro si tú me dijeras: ¿qué tan satisfecha estoy? Yo creo que me faltó un poco más de cercanía [con mi hijo] (...) Entonces hoy cuando veo a la distancia digo: ¡híjole, creo que debí de estar más tiempo! pero mira, ya se fue, ya no hay vuelta para atrás ¿no? Sí creo que me faltó pero...porque a veces hay reclamos ¡hay tú trabajas mucho, nunca estás aquí!(...)”, Sol.

“Entonces creo que los he descuidado mucho, creo que los he descuidado muchísimo, entonces te digo el poder por lo menos llegar y verlos dormir y prepararles su desayuno al otro día creo que es como compensar un poquito todo lo que los he descuidado ¡no tienes idea cuánto los he descuidado! O sea, las graduaciones de su secundaria, de su Prepa, sus festivales, no, Jazmine no porque Jazmine está en CAME, porque Jazmine acaba de cambiar de puesto y ¡cómo va a pedir permiso!”, Jazmine.

“Entonces al final del día la mujer siempre tiene que estar como que sacrificando algunas cosas si quiere ser exitosa profesionalmente. Yo creo que no se puede tener todo en la vida (...) Yo he tenido posibilidades de irme a otras posiciones (...) muy bien ranqueadas, y mi respuesta ha sido ¡no! (...) Paloma.

La imagen de los muros de cemento se utiliza para representar las barreras laterales que enfrentan las mujeres en virtud del trabajo que desempeñan o las alternativas de trabajo que les ofrecen. De modo que la especialización en un determinado producto o área acaba convirtiéndose en una forma de limitar su potencial, tal y como muestran dos de las mujeres entrevistadas:

“Pues no sé, te digo que no estoy en el lugar idóneo para mi gusto. Me gusta (...) me he llegado a enamorar también (...) sobretodo cuando vas viendo como la gente a través de sus préstamos bien invertidos ¡realmente sale adelante! ¿no? Qué es la parte que me gusta de las microfinanzas, entonces también es muy bonito (...) pero el que no te dejen actuar ¿no? del todo y que haya mil trabas pero para sacar adelante tu chamba ¿Qué cuál es mi chamba? ¡Pues hacer crecer [mi área]! ¿no? ¿Pero cómo lo hago crecer si mi plantilla de personal (...) sigue a la mitad, no? O sea, no tengo suficientes promotores”, Estrella.

“Yo ya me acoplé a esta forma de trabajo, me gusta, yo creo que ahí en la gerencia hay muchas cosas que se pueden hacer, pero no es la prioridad de CAME. La prioridad es la operación, entonces tienes que pelear, tienes que proponer, tienes que demostrar muchas cosas ¿no?”, Violeta.

En segundo lugar, en el momento de abordar el análisis del *poder para* encontramos como elemento inhibitor la desconfianza y las dificultades de comunicación entre mujeres. En concreto, en nuestro análisis se revelan tensiones debido a apreciaciones, lectura de comportamientos, chismes y rumores, que acaban por dañar las relaciones mujer-mujer. No obstante, ello no impide la existencia de lazos de amistad entre mujeres, especialmente entre las que tienen una mayor trayectoria institucional.

“Por decirte que cuando es el 6 de enero y todo el mundo trae su rosca, entonces por grupos de trabajo se parte la rosca. Y a ti nunca te invitan pues no eres parte de ningún equipo ¿no? O el festejo de los cumpleaños, nunca te lo festejan porque tu equipo de trabajo no está aquí ¿no?”, Estrella.

“También te digo recurrí a alguien de CAME y ahí sí me doy de topes (...), ahí sí no debí de haberlo hecho (...). Me enteré de que varias personas se habían enterado y es lo que no me gustó, no me afectó en nada, simplemente no me gustó que otras personas se enteraran ¿no? Entonces así como que: ¡oye! ¿cómo crees? Estoy platicando cosas bien íntimas ¿no?, cosas bien delicadas, así que nada más tú y yo teníamos que haberlas sabido”, Jazmine.

“De repente después de las 6 alguien ya no te contesta el teléfono, hablando de mujeres, el tema son las mujeres, de que de repente alguien con puesto directivo, por ejemplo, después de las 6 de la tarde ¡ya no te contesta el teléfono para nada y los sábados menos! La mayoría trabajamos los sábados, necesitamos que nos contesten el sábado, necesitamos que nos contestes después de las 6 porque hay un problema ¿no? Entonces y esa parte también fue lo que generó problemas de que yo contestaba a todas horas, aunque estuviera en la casa yo contestaba a todas horas”, Jazmine.

De modo que todo lo anterior socava la posibilidad de que emerja una solidaridad entre mujeres, donde éstas se habrían de fortalecer *con* el apoyo generoso y desinteresado de sus pares. Como nos comenta Estrella, hay poco apoyo por parte de sus compañeras:

“No, digo tienes la palmadita ¿no? Pero así como que yo salga y te defienda, yo aporte algo para...o yo diga me uno para ti para que podamos hacer un frente común, ¡no! ¡Por supuesto que no! ¿Y por qué? Yo creo que por miedo a perder la chamba o a ser tachado como alguien negativo para la institución y entonces que te vayan haciendo a un lado”, Estrella.

Asimismo, el *poder con* que multiplica esfuerzos también se ve debilitado por lo que nosotros denominamos “liderazgos femeninos negativos”, los cuales se caracterizan por un uso velado del poder donde el objetivo es el propio beneficio a través de asegurar que ciertas ideas sean aceptadas como normales y que, por lo tanto, ello no sea cuestionado por nadie de la organización. Se trata de un *poder escondido* (Rao) que se revela en la forma de asunciones no cuestionadas sobre prácticas de trabajo, independientemente de que éstas quebranten o no políticas internas:

“A mí me parece una persona muy extraña (...) nunca sabes dónde estás parado con ella, es muy hábil, pero para mi gusto es hábil en manipular a su conveniencia, no a la conveniencia de la institución (...) veías quienes cometían cosas que no debían ¿no? entonces ella siempre intervenía ¿no? (...) Yo le decía: ‘oye...está pasando esto, esto, esto, mira por esto’,.... ‘¡Ah bueno déjame verlo!’. Finalmente (...) no te contesta las llamadas ¿no? Es su forma de trabajar, ¡yo no puedo entender esa forma! a mí me

parece absurda y eso de *tapar* a mi gente, no le va a dar nada a la institución (...) Sé que están haciendo algo mal pero por no ceder o por no darte la razón o por lo que sea ‘¡no! ¡no es cierto, y está bien y yo lo autorizo! ¿Y qué?’ (...) Ese no es el camino ¿no?’, Estrella.

Esta debilidad en la capacidad para generar *poder con* se refleja consecuentemente en dos aspectos: primero, la falta de un espacio femenino que tome en cuenta los intereses y necesidades particulares de las mujeres, y segundo, la ausencia de iniciativas conjuntas por parte de las propias mujeres funcionarias.

Respecto al primer punto, la construcción de un espacio femenino, el único momento en que se reúnen las mujeres funcionarias de CAME es en una comida navideña organizada por una de ellas. Es decir, se trata de una iniciativa no institucional y solamente participan aproximadamente 20 mujeres de un total de 630. De modo que pese a que las mujeres valoran este tipo de convivencia, no se trata de un espacio institucionalizado, donde haya una interacción frecuente y mucho menos abierto a todas las mujeres.

Respecto al segundo punto, en una ocasión un hombre de la institución – José Luís Torales – tuvo la iniciativa de celebrar el Día Internacional de la Mujer, el 8 de marzo, a través de un reconocimiento institucional a las mujeres. Para ello presentó la propuesta a la Dirección General y ésta fue aceptada. De manera que con el apoyo de una de sus compañeras preparó una serie de materiales conmemorativos que en la fecha señalada fueron entregados a las mujeres funcionarias de CAME. En los años subsiguientes, sin embargo, nadie retomó la iniciativa, ni siquiera las propias mujeres.

De manera que las propias mujeres funcionarias de CAME no tienen la capacidad para movilizarse, para construir y crear iniciativas conjuntas, sean éstas de tipo político o de simple esparcimiento. Sin lugar a dudas, la falta de tiempo por la presión del trabajo y la competitividad interna son factores que juegan en su contra. En contraste, los hombres sí hayan sido capaces de organizarse para participar en espacios de esparcimiento durante el fin de semana.

Aquí en CAME (...) habíamos pedido espacios de recreación, espacios de esparcimiento para el personal, ¡no todo es trabajo!. Entonces como para ir relajando e ir mejorando las relaciones entre los compañeros (...). Y se crearon torneos, ¡pero torneos de fútbol! Pues no había ...ahh!! sí hay chicas que les gusta el fútbol, ahí tenemos una gerente de Chalco, Elía, ella juega al fútbol, ella ha jugado al fútbol muchas veces ¡pero las demás no jugamos al fútbol!...Entonces como para armar un equipo de fútbol de la nada es como...¿oye no hay otra cosa?’, Violeta.

“Intentaron [las mujeres funcionarias] organizar un torneo de boliche o de voley, ¡no se dio! Aquí específicamente estaban organizando... primero CAME organizó un torneo de fútbol, entonces las mujeres dijeron: ‘¿y por qué de mujeres no?’- ‘es que vamos a pedir permiso por las canchas, el costo’ y dijeron los de factor humano - ‘lo vamos a ver’-, pero como no decían nada una dijo: ¡pues no importa, nosotras lo organizamos! Entonces ya se empezó a organizar pero de repente una dijo: ‘no no no es que yo no puedo ese sábado o ese viernes’ - ‘¿y para el otro?’ – ‘yo sí’ y en cambio otra ‘yo este no’, entonces pues como la verdad estamos tan ocupadas pues ya nadie le dio seguimiento a esa parte”, Rosa.

No obstante la presencia de numerosos elementos negativos que socavan la capacidad de agencia y de alcanzar logros a partir del *poder con*, también encontramos una poderosa fuerza que lo potencia: lo que nosotros denominamos “liderazgos femeninos positivos”, aquellos que detonan la imitación y la autosuperación en otras mujeres funcionarias.

Específicamente en CAME identificamos tres tipos de liderazgos positivos en mujeres: el carismático, el operativo y el comprometido.

El *liderazgo carismático*, el más valorado por las funcionarias, se basa en la fortaleza, el idealismo, la seguridad, la autoconfianza, la muestra de aplomo para la comunicación interpersonal, el manejo de conflictos, el poder de decisión, *el poder de diálogo*, el reconocimiento a su trayectoria institucional, la capacidad de movilización y organización, así como la valentía de hacer análisis críticos y proponer alternativas. Se trata, en definitiva, de mujeres con un gran magnetismo para atraer la admiración de otras mujeres en un sentido positivo y de despertar el deseo de imitación.

“(…) Es alguien que tiene liderazgo nato, tú la ves, su dominio, su manejo de conflictos, creo que es alguien que tiene un buen dominio”, Paloma.

“(…) Cuando habla te da mucha seguridad (...) Así como que valora mucho a la mujer ella, habla mucho de la mujer ¿no? Y este, y verla ¿no? Siempre yo cuando la veo digo: ‘¡ay esta mujer tiene mucha fuerza, muchas ganas de hacer lo que quiere hacer ¡no? (...) A mí eso me anima. Me gusta mucho como habla, como se expresa, como ve a CAME también ¿no?’”, Pamela.

“(…) Siempre la gente la escucha, es muy difícil que con ella la gente se aburra, la he visto exponer en algunos talleres en los que con el exponente anterior ya todo el mundo bostezando, durmiendo y ella revive a la gente, o sea, lo he visto en muchas ocasiones. (...) Sabe como comunicar, sabe organizar, sabe hacerse escuchar, es parte de lo que te digo que tiene que ver con el liderazgo”, Jazmine.

El *liderazgo operativo* se caracteriza por una notable sensibilidad social y una gran habilidad y pericia para gestionar la operación del programa de CAME. Se trata de

mujeres con un gran ímpetu para el trabajo pero con un estilo más serio y reservado. En consecuencia, pese a detentar capacidades admirables por el resto de mujeres, por lo común se caracteriza por ser un liderazgo menos visible por parte del resto del equipo.

“Es una mujer con mucha sensibilidad (...) y también muy clara en sus objetivos personales, también está en la búsqueda de su crecimiento personal. (...) Ella es mucho más experta operativamente que yo, ella tiene muchos años en la operación comparado con mi experiencia, y este es una chava con mucho ímpetu y con mucha sensibilidad social”, Sol.

“Ella es más seria, más reservada pero creo que es muy colmilluda en el área de la operación, o sea, con la gente es muy inteligente y muy hábil, es ...A lo mejor a ella no la notas mucho porque no habla mucho, pero este...muchos la identificamos porque la conocimos como compañera de trabajo”, Violeta.

El *liderazgo comprometido*, como su nombre indica, emerge a partir del compromiso con la institución y el cumplimiento estricto de las normas y procedimientos. Son mujeres con muchas ganas de crecer en CAME, con claridad en sus pensamientos y que además han demostrado un férreo compromiso con la institución así como su enamoramiento del programa de CAME.

“Creo que a pesar de mucha gente aquí en CAME que está en puestos clave, no creo que hay alguien tan comprometido y enamorado de la institución como ella”, Violeta.

“Una chava con mucho ímpetu, con unas ganas de crecer, con claridad en sus pensamientos. Bien estricta, bien apegada a las normas”, Sol.

Lo más importante de estos liderazgos es su capacidad de movilización en otras mujeres, de quienes admiran: su lucha diaria, su presencia, el no dejarse intimidar, la seguridad en sí mismas, no perder su humanidad y demostrar que la mujer sí quiere sí puede. De modo que se perfila aquí un deber ser femenino fuerte, activo y poderoso.

“La forma de decidir y de proyectar el que la mujer puede lograr lo que quiere sí quiere y como su decisión, su forma de proyectar para hacer las cosas”, Rosa.

“A mí me gustaría más adelante poderme desarrollar como ellas, o sea, si no ser igual a ellas pero poder sacar muchas cosas de mí para poder llegar a los lugares y a los puestos donde están ellas”, Violeta.

De hecho la mayoría de mujeres funcionarias se reconocen también a sí mismas como líderes en sus propios espacios de trabajo, pero con un estilo muy personal. De manera que se revela una autoimagen femenina positiva, digna de orgullo y

autoconfianza: *poder interior*. Solo tres de ellas, en un sincero ejercicio de autocrítica, reconocen que aún tienen un largo trayecto por recorrer de crecimiento interior.

“Me falta ¡obviamente! ¿no? Porque tienen un camino recorrido, una experiencia, conocimiento, pero si digo “sí creo que voy por el camino correcto”, si yo sé que debo de aprender mucho más de ellas ¿no?”, Aurora.

“Pues me motiva, pues digo finalmente yo también puedo estar ahí y no he hecho nada por hacerlo ¿no?”, Alba.

“Todavía le falta más experiencia. A veces no me atrevo a hacer las cosas, entonces creo que es algo que ellas tienen, o sea, no tienen miedo de hacer o decir algo y yo todavía me reservo más, como que analizo demasiado las cosas y a veces termino por no hacerlas y eso es malo”, Lis.

Finalmente, algunas mujeres en CAME también han podido crecer internamente a partir de tomar conciencia sobre la existencia de roles de género opresivos en la pareja. En particular, a partir de la experiencia de otras compañeras de trabajo, ha habido mujeres que han sido capaces de identificar formas de violencia física y simbólica, tanto en el maltrato físico como formas de opresión emocional. No es extraño entonces que el tema de la violencia de género haya sido señalado por la mayoría como un tema del cual les gustaría poder ampliar sus conocimientos.

“Por ejemplo, de si dicen ‘oigan mañana nos vamos al cine’, una de ellas, por ejemplo, su esposo no se lo permite, tiene ella que irse a escondidas y yo no. Este o en esta fiesta de fin de año se me hacía tan irrisorio escuchar eso de... dos de ellas platicaban y decían ‘no es que a mí me dijo que ¡ni que me fuera a casar, ¡que para que me arreglaba tanto! – y la otra ‘no si a mí me dijo ¡ándale se te va a hacer tarde!’”, o sea como burlonamente. Y yo decía ‘¿pues será acaso que yo no soy normal?’. Pero me he dado cuenta de esa parte que yo así como que soy afortunada porque tengo una pareja que entiende esa parte y ellas que son mis amigas pues no lo tienen, o es esa parte de ‘te voy a ir a cachar eh! ¡Aguas!’”, Rosa.

“(…) En ese ejercicio [de catarsis] nos reveló cosas simpáticas y cosas terribles ¿no? O sea me revela que una de nuestras colaboradoras tiene, sufre problemas de violencia intradoméstica, que en el día a día no lo percibes pero es una bronca que aquí traes y que no te permite desarrollarte sanamente porque estas con el pensamiento ocupado en otro lado”, Sol.

“Mira lo que he visto en algunas mujeres de CAME que me identifico con ellas. Es que descubrí que no soy la única que tiene problemas por trabajar porque por trabajar, por tratar de ser independiente económicamente, creo que es un común denominador en muchas mujeres. (...) ‘¿Ay yo soy la única que está separada? ¿Yo soy la única que tiene problemas con el marido porque llega tarde? ¿Yo soy la única que tiene que dar explicaciones? ¡Noo!’”, Jazmine.

2.5.5. Empoderamiento Colectivo

Esta quinta dimensión del empoderamiento nos conduce a analizar cómo se desenvuelve las funcionarias de CAME fuera del espacio del trabajo y cómo adquieren o no poder. En particular tomaremos en cuenta si las mujeres funcionarias de CAME han logrado alcanzar una mayor habilidad para enfrentar conflictos externos y tomar decisiones, el desarrollo de una sensibilidad social para movilizarse en organizaciones de la sociedad civil y, en particular, si han tenido contacto con colectivos feministas. Asimismo, tomaremos en cuenta su capacidad de planear un proyecto personal como mujer, más allá del trabajo y la familia.

A partir del análisis de los conflictos fuera de CAME, identificamos en las mujeres funcionarias de CAME habilidades de negociación y mediación, así como en el uso de la asertividad. Es decir, lejos de buscar una imposición o ejercicio del *poder sobre*, estas mujeres buscan dialogar, conocer en profundidad el estado de la situación conflictiva y el establecimiento de acuerdos mutuamente satisfactorios. Es más, gran parte de ellas se identifica a sí misma como una persona tranquila, fuera de las situaciones de conflicto.

“Cuando ha habido conflictos trato de mediar ¿no? de apoyar, de decir: ‘oyes ¿pues qué onda? ¿Qué está pasando?’”, Aurora.

“Bueno yo pienso que lo principal es la comunicación ¿no? entonces ante el conflicto lo ideal es que lo platiquemos, cuáles son tus objeciones, cuáles son las mías, y llegar a un común acuerdo”, Clara.

“La verdad yo no soy una persona de conflictos, se ve que como yo te digo puedo... podemos tener desacuerdos pero ahí quedan, solamente en eso opiniones y yo creo que es hablando, nada más”, Blanca.

No obstante lo anterior, también se presentan situaciones contradictorias: mujeres que gozan de autonomía para decidir respecto a su trabajo, en el plano de los conflictos externos necesitan apoyarse en terceros. De manera que algunas mujeres funcionarias reconocen que precisan fortalecerse con el apoyo de otros (familiares, esposo, amigos) para poder enfrentar la oposición, la diferencia y en definitiva problemas externos a CAME. De modo que no necesariamente la seguridad y fortaleza para enfrentar los conflictos en el interior de CAME es un reflejo automático de las habilidades que una mujer tiene en cualquier ámbito de su vida. Al contrario, como

podemos apreciar, las habilidades en una dimensión no necesariamente se utilizan en otros ámbitos como el de la familia o la colectividad, donde los códigos y las relaciones de fuerzas de poder son otros.

“Pues busco como enfrentarlos pero no sola, yo creo que siempre tienes que buscar cómo apoyarte para poder ser más fuerte en las situaciones. No me considero alguien que pueda este soportarlo todo y que yo puedo yo sola. Yo creo que siempre necesitamos que alguien nos ayude y en mi caso particular siempre busco apoyarme de alguien más”, Mar.

“¿De qué me valgo para solucionarlos? Bueno, en su momento a quién recurrí fue a mi familia, a mis hermanos, que también hoy no estoy convencida de que hice lo correcto pero en su momento este en ellos me quise respaldar ¿no?, me apoyaron muchísimo, (...) cuando ya los problemas me rebasaron, cuando sentí que eran demasiado fuertes y dije: ‘ya! ¡Ayúdenme! ¿No?, ¡Ayúdenme porque no puedo sola!’ entonces recurrí a ellos, también te digo recurrí a alguien de CAME”, Jazmine.

En el caso extremo, una de las mujeres entrevistadas que muestra fortaleza para enfrentar conflictos en CAME se muestra pasiva y sumisa respecto a su esposo, con quién reconoce evitar el conflicto para así cuidar su relación de pareja.

Ámbito del trabajo:

“Probablemente algunos mi estilo tan directo les pueda resultar duro pero no es agresión, es simplemente que soy muy directa, muy asertiva ¿no? (...) Este lo que pasa es que sí digo lo que pienso, digo lo que siento, este ...cuido mucho el respeto. O sea, no sé si alguien se quiere brincar una tranca conmigo pues si volteo y le digo: ‘a ver, me respetas, no te pases de esta línea, este es mi área de acción, no te metas’, soy como muy directa pero mayores problemas no ninguno”, Paloma.

Ámbito de la familia:

“Depende de la situación y depende con quién, si es en casa con mi esposo soy callada, sumisa y él toma las decisiones y él resuelve y normalmente no hay conflicto, porque yo evito el conflicto a toda costa con él. Lo único que no me gusta es pelear con él”, Paloma.

Ya al adentrarnos al análisis de las habilidades *para* actuar y desarrollar nuevas opciones encontramos a mujeres muy analíticas y planeadoras respecto a sus decisiones. Por lo común, en el momento de tomar decisiones importantes en sus vidas las mujeres funcionarias de CAME evalúan los aspectos positivos y los aspectos negativos, tomando en cuenta todas las opciones para así maximizar su bienestar. De modo que en este plano se revela su habilidad o *poder para* hacer un cálculo individual maximizador de su beneficio. Sin embargo, en algunas mujeres este cálculo se ve distorsionado por

otros elementos como son la responsabilidad hacia los hijos o la opinión, de nuevo, de terceras personas. De esta forma, en particular cuando las mujeres funcionarias se apoyan mucho en otras personas para decidir, pierden la oportunidad de arriesgarse ellas solas y aprender de sus buenas o malas decisiones, tomando así mayor control sobre sus vidas.

“Ahí en ese aspecto si soy como más cobarde, tiendo mucho a consultarlo con alguien más, con mi esposo, con mis amigos, con mis papás ¿no? Sí, así es como yo tomo mis decisiones”, Lis.

“Cuando tomé este cargo puse en una balanza muchas cosas, principalmente el tiempo. Yo sabía que a la hora de tomar este puesto le iba a dedicar yo tiempo que a lo mejor a mi hija le iba yo a quitar. Pero también puse en una balanza el aspecto económico y de tener un sueldo más bajo a tener un sueldo más alto sí también eso te motiva. Igual yo lo comenté muchas veces con mi esposo, platiqué varias veces con él y le dije que: ‘o sea, que a mí me gustaría por un desarrollo profesional, un nuevo reto’ y bueno llegamos a un acuerdo. Pero sí puse en una balanza muchas cosas, pues muchas situaciones”, Clara.

Al continuar con el análisis del *poder para* nos encontramos con una pérdida de tiempo para el ocio, es decir, la realización de actividades fuera del espacio del trabajo como la práctica de deportes o la participación en grupos de la Iglesia. La razón señalada por la mayoría de mujeres es la falta de tiempo debido primero, a su trabajo en CAME, y segundo, a sus responsabilidades hacia los hijos. De manera que el círculo donde las mujeres funcionarias pueden desarrollar o aprender nuevas habilidades se cierra esencialmente a dos ámbitos: trabajo y familia, o por lo menos en ese orden.

No obstante lo anterior, las mujeres funcionarias de CAME en su gran mayoría destacan por su gran sensibilidad social. Entre las causas sociales con las cuales se identifican encontramos: la violencia de género, la defensa de los Derechos Humanos, el cuidado del medioambiente, el apoyo a la población en situación de pobreza, la problemática social en Chiapas, la infancia maltratada y la salud, entre otros. Por lo común esta identificación *con* causas sociales tiene lugar a partir del contacto con amigos y ex-compañeros de estudios que por lo común ya están comprometidos con proyectos sociales en México. De manera, que fuera del espacio de CAME se revelan como mujeres con la sensibilidad para identificarse con los problemas sociales.

Lo anterior, sin embargo, no necesariamente se traduce en una capacidad de movilización y de sumarse a organizaciones sociales. Es decir, hay un paso entre tener sensibilidad social para sumarse simbólicamente a las luchas sociales y poder

movilizarse efectivamente como militante o voluntaria por las causas sociales. De forma que en las mujeres funcionarias identificamos una escasa movilización social que se traduce en una pérdida de *poder con* o desde la colectividad fuera de CAME.

Asimismo, otro elemento que reduce la capacidad de las mujeres para empoderarse desde lo colectivo es su débil contacto con organizaciones para la defensa de los derechos de las mujeres y en particular, colectivos feministas. Únicamente una de las mujeres entrevistadas ha tomado contacto con la teoría feminista, lo cual le ha permitido profundizar sobre su conciencia femenina y sus retos personales como mujer. De modo que si bien la militancia en lo colectivo no hace del sujeto una mujer empoderada, sí contribuye a que ésta desarrolle nuevas habilidades y una conciencia desde el poder interior, la dimensión más profunda del empoderamiento femenino.

En particular, el llamado *poder interior o poder desde* lo hemos abordado a partir de la capacidad de las mujeres funcionarias para desarrollar un proyecto propio como mujeres. Es decir, más allá de los ámbitos de la familia, el trabajo y lo colectivo, buscamos en las mujeres retos muy personales, en el camino de desarrollar una toma de conciencia y la construcción de autoconfianza.

En las mujeres funcionarias de CAME, no obstante, el espacio fundamental para la realización personal es la familia, fuente de satisfacción y felicidad: en particular, contar con una casa grande, cuidar de los nietos, ser buena esposa y madre.

“Pues lo que cualquier mujer madre abnegada mexicana quisiera... ver a tus hijos bien, bien casados, llenarte de nietos, pues hacerme vieja junto a mi esposo, o sea, eso es muy...Nada complicado, no creas que así espero como que cosas muy complejas”, Paloma.

“Pues a lo mejor tener una casa donde pueda venir mi familia, mis suegros, convivir ¿no? Viajar, me gustaría viajar, conocer otros lugares, sí y bueno, no he podido ser mamá pero ojalá que ¡sí me gustaría ser mamá! Y seguir con mi esposo por muchos años”, Lis.

“Uhhh ser una buena esposa, dedicarle más tiempo a mi pareja, ser más creativa con él y sobretodo poner también más dedicación con mis hijos”, Alba.

“Ser una buena mamá para este hijo, y para un segundo bebé que quisiera yo tener”, Estrella.

“Pues ser feliz con mi familia, lo único, en eso trabajamos cada semana”, Blanca.

Unas pocas mujeres, tres de las quince entrevistadas, sí son capaces de proyectar un camino personal hacia la autoconciencia y el poder a partir de sí mismas, de manera

que el empoderamiento emerge a partir de sí mismas, de quienes son, no de entregarse a otros o de realizarse en función de terceros.

“Ahh ¡hijole! pues mi meta es así llegar a conocer de verdad de verdad lo que es la felicidad”, Rosa.

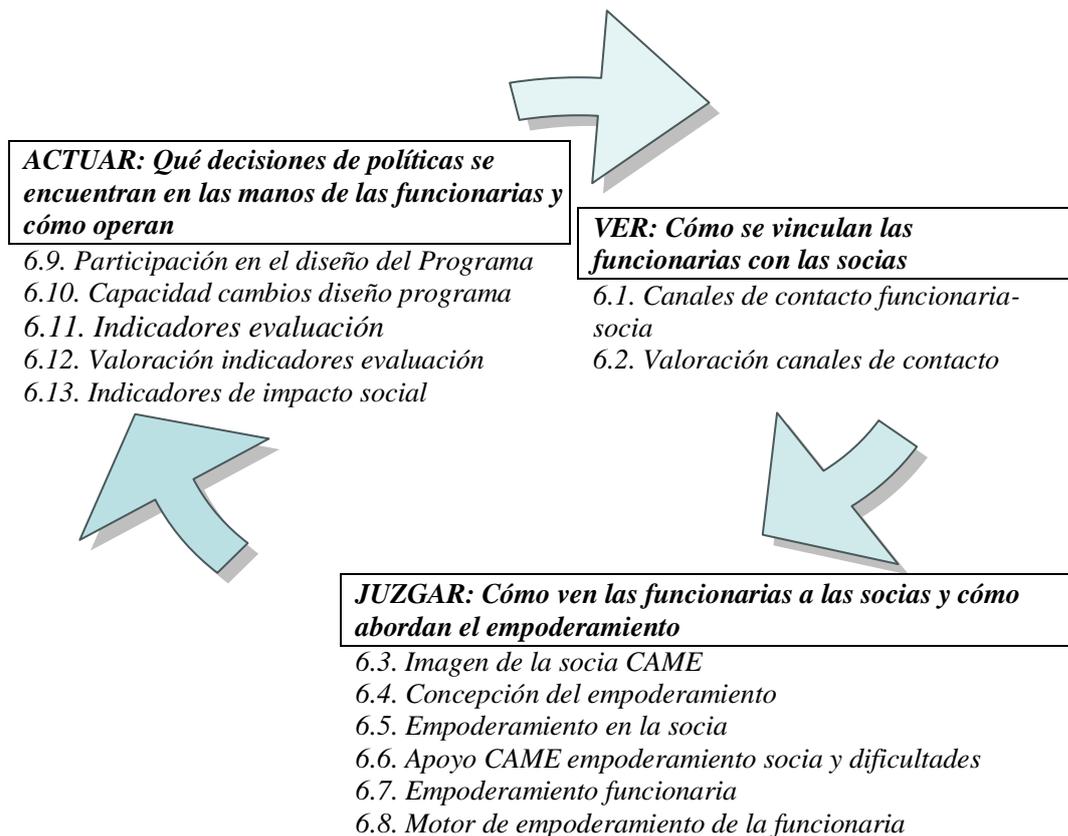
“Bueno mi meta es seguir activa, ese es un reto, la segunda es poner un negocio y la tercera es que tenga salud, si no tengo la tercera pues no voy a hacer nada, sí esos son los retos que yo tengo y ser mejor cada día, es lo que quiero”, Perla.

“Mira yo soy una persona extraña. Mis sueños no es ni tener una casa grandota ni tener una camioneta gigante, no son mis prioridades (...) Tengo un reto conmigo misma que es terminar mi libro personal (...) Creo que uno de los retos es la cuestión de la salud, o sea, sí estoy muy preocupada no por mi salud sino por cómo gestiono mi salud y cómo la puedo gestionar con mis colaboradores, (...)Entonces sí quiero cultivar mi capacidad de sentirme bien con el cuerpo, no en el sentido estético sino en el sentido de sentirte ligera, tranquila, etc. Por eso hago yoga, por eso medito ¿no? Esa es una parte...La otra es cultivarme mi proceso de intelectualidad, ¿no? No hablo de volverme una experta en microfinanzas (...), me siento satisfecha pero más bien fortalecer mi robustez en mi marco analítico, en mi marco de toma de decisiones, en mi marco visional de toma de estrategia. Por ahí va mi cuestión de aprendizaje”, Sol.

2.6. Empoderamiento ¿igual más empoderamiento?

Para poder abordar la relación entre empoderamiento de la funcionaria de CAME y el empoderamiento de la socia/emprendedora en nuestro modelo de análisis hemos tomado en consideración tres etapas: el ver, el juzgar y el actuar. En particular, tomaremos en consideración los siguientes aspectos:

Figura 13. Empoderamiento funcionaria – Empoderamiento socia



Fuente: elaboración propia

2.6.1. Ver, cómo se vinculan las funcionarias con las socias

En la primera etapa, *el ver*, analizamos cuál es el canal de contacto entre la mujer funcionaria y la mujer socia, qué es lo que miran y si consideran que es suficiente dicho contacto.

En particular, en CAME los principales medios de contacto entre las funcionarias y las socias son las visitas a los grupos, las “Fiestas CAME” para la promoción del programa, los talleres de liderazgo, las visitas de las propias socias a la sucursal y el curso de inducción a CAME. En la mayoría de casos hay oportunidad de un contacto directo, donde las funcionarias buscan conocer en particular si está operando adecuadamente el programa: qué tanto los promotores capacitan a las socias, cómo trabaja el personal de promoción social en el día a día, en qué medida las socias se

apropian de la metodología y son capaces de aplicarla por sí mismas, a qué actividades productivas se dedican dichas mujeres y qué opinión tienen ellas del programa. De esta forma las funcionarias se retroalimentan de la realidad para poder consolidar su trabajo de supervisión, de revisión de la metodología para la formación de personal y de control de auditoría.

El retraso en el pago de los préstamos por parte de las socias, conocido como mora, es un aspecto que preocupa especialmente a las funcionarias. De hecho el motivo principal por el cual las funcionarias se acercan a las socias es claramente utilitarista, en particular conocer por qué dejaron de pagar su préstamo a CAME para así tomar el control de la situación. De modo que las funcionarias tratan de averiguar cómo es la vida de dichas mujeres, qué dificultades atraviesan, en qué invirtieron el préstamo, por qué no funcionó y, lo más importante para CAME, cómo podrían devolverlo.

De manera que el acercamiento más cercano entre funcionaria y socia tiene lugar precisamente cuando esta última atraviesa problemas, es decir, cuando pierde el control sobre su situación financiera y consiguientemente el poder para cumplir con su compromiso con CAME. Más aún, de forma indirecta, esta pérdida de poder de la socia para cumplir también se ve reflejada en una reducción de poder en la funcionaria. Ésta, como señalábamos anteriormente, debe mostrar resultados cuantificables para poder negociar mejoras salariales, recursos para su área de trabajo y obtener reconocimiento institucional. En consecuencia, los malos resultados en la operación con las socias también restan poder a la funcionaria al interior de CAME.

En el momento de valorar los canales de contacto funcionaria-socia encontramos una gran insatisfacción en las primeras. No obstante, la asunción de mayores responsabilidades en CAME y el trabajo de gestión administrativa en la oficina restan mucho tiempo para hacer visitas de campo. Por consiguiente, las funcionarias se toman como un reto personal el mayor acercamiento con las socias, las cuales se convierten no sólo en una fuente de información para desempeñar adecuadamente sus labores sino, simbólicamente, un motor de satisfacción y motivación para trabajar, en particular para el grupo de mujeres “idealistas-activistas”.

“En este momento me he alejado un poco de la cercanía con las personas, porque a veces no me da tiempo mucho de estar. Por lo menos procuro una o dos veces estar en grupos a la semana (...) Sí me hace falta ser más insistente en mi presencia directamente con las mujeres”, Sol.

“Sí me gustaría tener más contacto con ellas. De hecho quisiera... mira a veces es que abres la máquina y te llega una lluvia enorme de correo, así que de repente ‘este merece respuesta, este no’ y de repente me doy cuenta y ya son las 5 de la tarde y no terminé de leer correos ¿no? por ejemplo, pero también una de mis metas es por lo menos ir a un grupo diario (...) y te digo, eso con el objetivo de acercarme un poco más a las socias (...)”, Jazmine.

“A mí me gusta tener contacto con ellas siento que a parte como que me llena de energía y de pilas (...) pero como tal mi puesto ya está muy alejado de ellas ¿no? Entonces yo creo que está más en mi buscar el acercamiento”, Estrella.

En contraste, aquellas funcionarias que no tienen ningún tipo de contacto con las socias consideran que no es necesario un mayor acercamiento porque su posición en CAME no lo demanda. De modo que estas funcionarias se pierden la oportunidad de retroalimentarse del trabajo en la operación, donde hay un mayor dinamismo, creatividad y crecimiento del personal en la institución. Como reconoce Violeta, el trabajo en oficinas centrales es mucho más competido pero con menores posibilidades de promoción profesional:

“Pues de entrada no es muy fácil...El trabajo aquí en la institución es casi 70% operación, el que es trabajo en sucursal con socios, colocación, recuperación y trabajo en grupos. Y el otro 30% es aquí en oficinas centrales. Entonces no es muy fácil pasar de este lado [oficinas centrales] porque la parte de este lado es más administrativa y además hay más promociones en lo que es operación, que puedes ser gerente, gerente de sucursal, gerente de zona, divisional, o sea, puedes ir escalando más. El crecimiento profesional es más rápido y desde este lado no. O sea que te promuevan para una gerencia, para una dirección está mucho más complicado. Cuando hay una vacante pues generalmente la traen de fuera, entonces muy poco promueven aquí, entonces es muy complicado”, Violeta.

En consecuencia, en CAME observamos cómo se produce una tensión fundamental entre la labor de gestión y el trabajo de campo: dedicar mucho tiempo a las actividades en la oficina supone un alejamiento de la realidad y una pérdida de visión de con quién trabaja CAME y, viceversa, el enfoque en el trabajo con los grupos de socias conlleva un alejamiento de las posiciones de poder, donde se toman las decisiones que marcan el rumbo de la organización y permiten acceder a posiciones de poder. Por consiguiente, lo ideal para las funcionarias sería alcanzar un equilibrio adecuado entre ambas esferas.

2.6.2. Juzgar, cómo ven las funcionarias a las socias y abordaje del empoderamiento

Una vez que hemos analizado cómo las funcionarias de CAME se vinculan con las socias, es preciso pasar a la segunda etapa, la del *juzgar*¹⁷, dónde se toman en consideración dos variables fundamentales: primera, las representaciones e imágenes de las socias a partir de las funcionarias y segunda, cómo las funcionarias incorporan un análisis del empoderamiento femenino. En particular, para esta segunda variable, se toma en consideración: la definición del término empoderamiento, cómo creen que las socias se empoderan, de qué modo CAME contribuye al empoderamiento de las socias, de qué manera tiene lugar el empoderamiento en la propia funcionaria y sus propios motores de empoderamiento.

Para empezar, las *imágenes y representaciones de las socias* señaladas por las funcionarias son mayoritariamente positivas. En particular las socias son percibidas como mujeres emprendedoras, luchadoras, comprometidas, líderes, trabajadoras, honestas y valientes, lo cual nos remite a un poder positivo, creador, del cual emerge el empoderamiento. Sin embargo, las socias también son representadas como madres, esposas, jefas de familia, con un rol fundamental en el ámbito reproductivo y doméstico.

En consecuencia, las socias son descritas a partir de una dualidad paradójica de roles: roles tradicionales de madre y esposa que se combinan con nuevos roles de microempresaria, líder y emprendedora. Se trata de una imagen de la mujer que sin lugar a dudas genera una gran admiración, sorpresa y orgullo en las propias funcionarias pues de esta suma de roles emerge también el poder, la fuerza y la lucha. En particular, en cuanto al poder, las funcionarias observan en las socias una ganancia de poder en la esfera económica pero sin que éstas logren desprenderse plenamente de los roles tradicionales de madres y esposas.

“En general pues son mujeres con necesidades, seguramente con una familia que mantener, y mujeres que están dispuestas a entrarle a todo y no cruzarse de brazos, y a salir adelante y a resolver su vida”, Paloma.

“Se me hacen señoras muy emprendedoras, su mayoría gente de ... te hablaba de madres solteras, señoras que sienten como ese peso de sacar un dinerito más para apoyar a sus hijos, en la escuela, en los gastos familiares o a veces para construir su casa”, Lis.

¹⁷ Entendemos por juzgar cuando los sujetos se forman una opinión sobre algo o alguien.

“Emprendedoras, trabajadoras, honestas, que les gusta estar en CAME”, Perla.

“Hijole pues son muy luchonas, tienen así como un empuje de ... ¡Son duras la mujeres, las socias de CAME! Si son muy fuertes las mujeres, muy luchonas...”, Rosa.

No obstante lo anterior, lejos de esta visión romántica, algunas funcionarias muestran una imagen desencantada de las mujeres socias de CAME, las cuales son vistas también como personas oportunistas y agresivas. En ello, sin lugar a dudas, tiene mucho que ver la proliferación de instituciones microfinancieras que ofrecen servicios microfinancieros altamente competitivos¹⁸, lo cual facilita que una misma socia tenga múltiples préstamos con diferentes instancias. En consecuencia, desde esta óptica, las socias habrían ganado “poder sobre” las instituciones microfinancieras, es decir, una vez que aprenden y logran dominar las reglas del juego, buscan tomar ventaja a partir de un mercado saturado de microfinancieras.

“Las zonas en las que está CAME son zonas marginadas y por ende normalmente creo que es gente que ya está muy a la defensiva o a la expectativa, no sé...”, Estrella.

“Viendo toda la competencia que hay ...¿no? de repente ya no son los socios que no saben nada de microfinancieras y que el promotor va a buscarlos a su casa y empieza a platicar de CAME. Esa parte a mí me tocó y la disfruté muchísimo, hoy los socios vienen a buscarnos a nosotros pero ya te dije con qué intenciones...”, Jazmine.

En términos generales, no obstante, la imagen que tienen las funcionarias de las socias es fundamentalmente positiva, lo cual facilita incluso una identificación de la funcionaria con la socia, no como una persona humilde y vulnerable sino como un sujeto con poder para actuar y cambiar su destino:

“Creo que son mujeres que han decidido tomar un reto o la decisión de probar cosas diferentes o nuevas, no estar sujetas a lo que hoy hago y lo voy a hacer toda la vida sino que experimentan ¡Y aprendes muchas cosas de ellas! ¿No? Son muy aventadas, no se limitan, no están pensando primero en que ¡híjole! ¿Eso va a resultar o no va a resultar? Creo que son gente que toma riesgos”, Mar.

“Personas emprendedoras, este...con un alto compromiso porque el negocio, la familia y la casa y todo ¡mujeres admirables!”, Blanca.

Ya en el momento de analizar el *significado del término empoderamiento* las funcionarias lo relacionan mayoritariamente con el poder para tomar decisiones y ganar control en sus vidas, pero también con el poder interior en cuanto a autoconfianza,

¹⁸ Banco Compartamos, Crédito Familiar, Apoyo Familiar, FinComún, entre otras microfinancieras

seguridad en sí mismas y autoestima. Es más, el poder que deriva del empoderamiento es visto como algo esencialmente positivo, del cual emerge el liderazgo, la autonomía y la fortaleza.

“Empoderamiento no lo veo como poder, así como poder malsano sino empoderamiento yo lo veo más como en el término gringo de empowerment y empowerment es alguien que tiene el poder positivo ¿no? Empoderamiento es alguien que está facultado para tomar las decisiones dentro de un ámbito que le corresponde”, Paloma.

“Una persona que puede tomar decisiones, una persona que maneja bien el liderazgo”, Alba.

“Mira yo entiendo por empoderamiento que tú puedas tomar las decisiones, que tú consideres que son las correctas pero con conocimiento. Yo si tengo claro que conocimiento es poder y si tú conoces y sabes tomar decisiones”, Rosa.

“Pues el empoderamiento yo lo veo así como la toma de decisiones, que su autoestima este cada vez mejor, el que puedas dar un cambio, un paso hacia más allá, que no te estanques, que puedas decir “a partir de hoy voy a empezar y voy a decir adelante!””, Luna.

“Es el ser, tomar el control de mi vida, de mis decisiones ¿no?”, Blanca.

No obstante, resulta paradójico que las funcionarias no identifiquen la dimensión colectiva del empoderamiento, el poder con, donde la suma es más que el todo. Al contrario, ellas identifican el empoderamiento como capacidades y habilidades que residen fundamentalmente en el individuo, por tanto un tipo de “empoderamiento individualista” más acorde con la cultura competitiva: poder para tomar decisiones, tener una alta autoconfianza y seguridad en sí mismas, poder correr riesgos, así como tomar el control sobre una misma. Por consiguiente hay muy poco de poder multiplicador, de poder que resulta de la suma de esfuerzos.

Este tipo de “empoderamiento individualista”, que emerge a partir de una cultura organizacional que potencia y promueve la competencia y que no cuestiona los roles tradicionales de género, nos permite entender porqué en CAME las dimensiones comunitarias y colectivas del empoderamiento de las funcionarias son muy débiles. La propia cultura organizacional inhibe que se fortalezcan dichas dimensiones pues ante el dilema de cooperar/no cooperar los resultados son mayores cuando las funcionarias se focalizan en sus propias metas y no comparten información, comportándose incluso de forma insolidaria con las demandas de otras mujeres.

“No, digo tienes la palmadita ¿no? Pero así como que yo salga y te defienda, yo aporte algo para...o yo diga me uno para ti para que podamos hacer un frente común, ¡no! ¡Por supuesto que no! ¿y por qué? Yo creo que por miedo (...) a perder la chamba o a ser tachado como alguien negativo para la institución y entonces que te vayan haciendo a un lado, yo creo que sí”, Estrella.

El proceso de *empoderamiento de las socias* visto por las mujeres funcionarias se centra básicamente en tres dimensiones – la económica, la familiar y la comunitaria – donde confluyen elementos potenciadores e inhibidores.

En primer lugar, la dimensión económica del empoderamiento emerge a partir del microcrédito que CAME otorga a las socias. En particular, a través de este recurso las socias invierten en una actividad productiva y generan ganancias que les permiten mejorar las condiciones materiales de su familia y de ellas mismas. Asimismo, en un plano simbólico, el hecho de que estas mujeres accedan a recursos financieros conlleva una ruptura respecto a las normas tradicionales que regulan el acceso y control de los bienes por parte de los hombres. En consecuencia, el hecho de convertirse en sujeto de crédito las dota de *poder para* actuar a partir del acceso y control de los recursos.

“(...) Yo creo que las microfinanzas han venido un poco a romper con eso y decir: ¡yo creo en ti también! Y el simple hecho de que crean en ti yo creo que las empodera”, Estrella.

En segundo lugar, en la dimensión familiar del empoderamiento de las socias encontramos elementos potenciadores e inhibidores del poder. En particular, los hijos constituyen el motor a partir del cual las socias buscarían salir adelante y enfrentar las adversidades. De forma que la maternidad, al igual que en las funcionarias, se convierte en un factor que facilita tomar fuerza y avanzar ante las dificultades. En este sentido empoderarse supone abrirse a la perspectiva de que si bien la adversidad puede conducir a una autovictimización, también brinda a las personas la oportunidad de enfrentar los retos y transformar la situación.

No obstante lo anterior, las funcionarias también son capaces de identificar en la familia aspectos inhibidores del empoderamiento de la socia. Específicamente la carga que se deriva del trabajo reproductivo (cuidado de los hijos, preparación de alimentos, limpieza de la casa, cuidado de familiares enfermos) y la compañía de un esposo machista son elementos que inhiben nuevos aprendizajes y el desarrollo de su potencial como personas.

“De repente el reunirse porque muchas señoras comentan, a lo mejor, el horario de reunirse, tienen que ir por un niño a las 12, el otro a la 1, y con el otro a las 3, entonces como que sí les es complicado ir a la reunión y regresate corriendo, y mi comida, y mi lavada, etc ect. Pero sí lo hacen, bueno se organizan y dicen ‘bueno yo quiero pues en la mañana’ y a veces ves que vienen las señoras corriendo, hasta con el niño ¿no? Van, firman y corren a dejar el niño, regresan...”, Aurora.

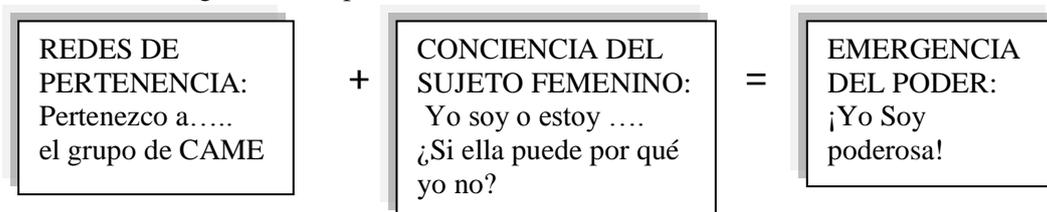
En suma, en un plano simbólico, la familia es un elemento que potencia la superación personal de las socias pero a la vez, en el plano material, la reproducción de los roles tradicionales en el ámbito doméstico inhibe su poder para actuar. La razón parece clara: incluso para iniciarse en un proceso de empoderamiento se necesita tiempo, pues empoderarse conlleva reflexionar, autoevaluarse y reconocerse.

“Creo que tiene que ver el tiempo, para que tú puedas arriesgarte, tomar decisiones, reflexionarlo necesitas tiempo y creo que en la actualidad es una limitante, tomo el mundo anda corriendo, todo el mundo va con prisa, en las reuniones “yo es que nada más vine a dejar mi pago y ya me voy”, Mar.

“Yo sí estoy convencida de que ayudan a la gente si lo encaminas bien, si los capacitas bien, si los haces reflexionar y los empoderas”, Estrella.

En tercer lugar, en la dimensión comunitaria del empoderamiento de las socias es dónde las funcionarias identifican mayores elementos potenciadores de nuevas formas de poder. A través de los contactos interpersonales socia-socia se crea una sintonía no con las limitaciones sino con el potencial, lo cual facilita el desarrollo de nuevas capacidades a partir del aprendizaje lateral mujer-mujer. De forma que en las socias se aprecia la siguiente fórmula:

Figura 14. Empoderamiento colectivo/relacional



Fuente: elaboración propia

Para que sea posible el desarrollo de esa conciencia como sujetos femeninos es necesario contar con la actitud adecuada. La simple adhesión al grupo de CAME no

conduce de forma automática a un nivel de conciencia como sujeto. Es necesario, como observan las funcionarias, que las socias tengan una actitud de apertura mental a aprender nuevas habilidades, que sean estrictas en el seguimiento y control de los recursos financieros en sus grupos en CAME y que además cuenten con el liderazgo positivo de la promotora social.

“Somos líderes, pero líderes sanos en los grupos que acompaña, que forma a la gente, que asesora, no que toma decisiones sino que seduce a que los otros tomen decisiones ¿no?”, Sol.

El rol de la promotora social de CAME en los grupos es fundamental, pues de su trabajo en los grupos depende la emergencia de dinámicas de empoderamiento lateral y la depuración de elementos inhibidores del empoderamiento del grupo, entre ellos los liderazgos negativos. Por líder negativa entendemos aquella socia que vulnera las reglas de la metodología de trabajo de CAME con el objetivo de obtener un beneficio personal, independientemente del daño que se ocasiona a su grupo.

“Yo creo que la gente podría estar aún más empoderada si el promotor hace la parte que le corresponde, que muchas veces no lo hace y entonces no se logra nada en los grupos absolutamente ¿no? Pero si el promotor fomenta la participación de los comités, la participación de todos los socios, la gente llega a empoderarse tanto que este los grupos permanecen ahora sí que ¡por lo ciclos de los ciclos!”, Jazmine.

En este punto es importante rescatar las experiencias de varias funcionarias de CAME que en su labor como promotoras sociales han buscado intencionadamente desempoderar a socias que ejercen liderazgos negativos. Es decir, encontramos situaciones en que las funcionarias han demostrado la habilidad de restar poder a las socias a partir de una estrategia que nos recuerda la trama del “caballo de Troya”, pues lejos de buscar una confrontación directa se introduce un cambio en las reglas que en principio habrá de beneficiar también a la socia que ejerce un liderazgo negativo. Sin embargo, en realidad se trata de desbaratar su red de poder sobre el grupo.

En particular, la estrategia de las *funcionarias para ganar poder sobre las socias* se centra en: confrontar la líder negativa con las normas de CAME para operar en los grupos; rescatar ante el grupo la importancia de valores superiores como son “la honestidad”; “que la promotora no pierda su trabajo”, “hacer bien las cosas”, “la confianza”; y buscar el apoyo de la mayoría del grupo. La funcionaria, por consiguiente,

debe actuar con una gran habilidad para ir desarmando la red de poder y que la líder negativa no ofrezca resistencia.

“A ver, vamos a formar el Comité, ¿a quién proponen como tesorera? - ¡A doña Luz! [líder negativa] - ¡Ay señoras! me encantaría que fuera doña Luz la tesorera, de verdad, ha hecho un excelente trabajo pero ya fue tesorera durante mucho ciclos, miren por regla nada más puede ser dos ciclos consecutivos. Todo el tiempo ha sido ella la tesorera, ¡ayúdenme a cumplir con mi trabajo! ¡ayúdenme a seleccionar otra persona! ¿a quién más proponen? -. Y así como que doña Luz por dentro: ¡ay! La promotora ya no me va a dejar a hacer mis tranzas ¿no? Y no faltó quien dijera: ¡si quieren yo soy tesorera! – ¿Cómo ven señores? ¿Qué opinan? ¿Quieren que ella sea tesorera? ¿sí? ¡está bien!”, Jazmine.

“Entonces hablamos de la confianza: ustedes no me conocen a mi ni yo a ustedes y aun así decidimos confiar. Entonces pues hoy no me pueden hacer esto”, Mar.

En un sentido inverso, las *funcionarias también pueden fungir como agentes que acompañan a las socias* en el proceso de ganar poder. El acercamiento de la funcionaria a la socia a través de mensajes positivos que refuerzan su autoestima, su autoconfianza es fundamental, como muestran los siguientes testimonios:

“¡Pásele a llenar la sábana! – ¡no, yo no sé!, hasta con cierto temor – ¿cómo que no? Ándele, pásele!” – ¡no es que escribo feo! – ¡no calificamos caligrafía! Entre broma y juego haces que la gente pierda el temor, de pararse frente a su grupo y realizar también una tarea como el resto de las socias, el no sentirse menos que la otra”, Mar.

“Entonces yo les ponía el micrófono y les decía: a ver, ¿usted qué opina?...y ¡nooo nooo! - ¡levántese!, aquí hacemos el ridículo usted y yo, a ver párese. Y de repente veías mujeres que te arrebatan el micrófono porque quieren hablar”, Sol.

Llegados a este punto nos planteamos la siguiente reflexión: ¿es posible que la socia detone procesos de empoderamiento en la funcionaria de CAME? ¿Están más empoderadas las mujeres que tienen canales de comunicación directa con las socias que aquellas que no mantienen ningún tipo de contacto? Ciertamente la metodología de Banca Comunal que aplica CAME en sus grupos de socias contiene los elementos no sólo para detonar procesos de empoderamiento en las beneficiarias sino también en las mujeres funcionarias.

Específicamente, a través de CAME las socias aprenden importantes habilidades sociales de administración, de comunicación interpersonal y de ganancia de autoconfianza y autoestima. Por su parte las funcionarias que trabajan directamente con las socias se ven retroalimentadas por la experiencia de dichas mujeres, en quienes a menudo se proyectan y reconocen. Ciertamente lo que sucede en los grupos no es tan

lejano de lo que sucede en la vida cotidiana de las mujeres funcionarias, quienes también han de lidiar con el machismo de su esposo, el cuidado de los hijos y las responsabilidades con CAME, la falta de tiempo para sí mismas, los conflictos con las compañeras, las envidias, los chismes, el cansancio y el estrés, entre otros.

De modo que el hecho de observar a la socia también implica un proceso de reflexión, de autoexploración, de autocuestionamiento y de iluminación de la propia funcionaria, quién re-conoce, re-valoriza y re-configura su posición como mujer así como sus capacidades, oportunidades y posibilidades de crecimiento a partir del contacto con las socias. Es decir, al observar a la socia, la funcionaria toma conciencia de su posición privilegiada como mujer:

“También hay mujeres individuales, hay mujeres de quienes te enamoras, o sea que dices ¡qué bárbaro! ¡Qué modelo! ¡Qué capacidad! Si ella puede levantarse todos los días con su condición pues mis problemas son un poco más llevaderos”, Flora.

Asimismo la condición de escasez de recursos de las socias de CAME determina la emergencia no sólo de liderazgos negativos, ya analizados anteriormente, sino también el surgimiento de liderazgos creativos. Es decir, las personas en situación de pobreza para poder sobresalir necesitan ser creativas e ingeniosas, revelándose un tipo de poder creador y multiplicador en las personas que están a su alrededor, incluida la funcionaria de CAME.

En consecuencia, cabría esperar un mayor desarrollo de procesos de empoderamiento colectivo-creativo en las funcionarias que trabajan en la operación y que tienen un contacto directo con las socias y, por consiguiente, un menor empoderamiento en el personal que trabaja en oficinas centrales, más enfocado a un empoderamiento individualista-competitivo.

La *contribución de CAME al empoderamiento de las socias*, según las funcionarias, se centra en tres dimensiones básicas: la económica, la comunitaria y la familiar.

En la dimensión económica, CAME vendría a aportar las herramientas para que las mujeres socias puedan invertir en una actividad productiva y ganar autonomía financiera respecto a su pareja. Sin embargo, la mayoría de funcionarias tiene claro que

el dinero por sí solo no empodera, sino la oportunidad de la inversión y el trabajo disciplinado de la propia socia.

En la dimensión comunitaria, el papel de la promotora social de CAME juega un papel clave en el empoderamiento de las socias, pues la funcionaria debe de tener un contacto muy cercano con las personas del grupo y potenciar la participación de todos sus integrantes. De esta forma la promotora social debe de conocer bien a las socias y ser capaz de identificar sus potencialidades, fomentar un buen uso del dinero, reforzar en el grupo los valores de la honestidad, la confianza y la solidaridad, mostrar una actitud de servicio a la comunidad, a la vez que motivar el crecimiento y el proceso de empoderamiento de todos los miembros del grupo.

De modo que la persona que ocupa el puesto de promotor social es un agente clave que está llamado a potenciar el aprendizaje lateral dentro del grupo, el acompañamiento y la motivación de sus miembros. Sin embargo, la cultura de control y de competitividad de CAME no facilita que el espacio de los grupos donde participan las socias se convierta necesariamente en escuelas de autoreflexión y empoderamiento, sino más bien en cajas de cobro.

Respecto a la cultura de control, varias funcionarias coinciden en señalar el exceso de papelería y de llenado de formatos en las reuniones de los grupos, lo cual las aleja de su papel de agente de cambio social y las acerca más a la figura estéril del burócrata o en el peor de los extremos la del cobrador.

“Nos hace falta que sea menos papelería, siento que es mucha la papelería que llenamos a pesar de que se ha tratado de quitar algunos formatos sigue siendo demasiado trabajo, mucha talacha la que hacemos ¿no? sí es mucho formato este”, Lis.

La competitividad, asimismo, determina una gran presión sobre la promotora en la consecución de resultados e indicadores, más allá del impacto social del programa. En consecuencia se eliminan los incentivos para potenciar la participación de todos los miembros del grupo, al contrario, resulta mucho más eficiente formar solamente unos pocos cuadros en las socias más destacadas.

En la dimensión familiar, según las funcionarias, las ganancias de poder en lo económico y lo comunitario se traduce indirectamente en un incremento del poder de la socia en el núcleo familiar. En particular, la socia adquiere un nuevo poder en términos de capacidad de compra, mejora de su imagen, valoración ante el resto de miembros de

la familia, ganancia de autoestima e incluso ruptura con las normas tradicionales de género cuando la socia llega a abandonar a su pareja.

No obstante lo anterior, dentro del programa que CAME ofrece a las socias también identificamos un factor inhibitor de su empoderamiento: la ausencia de un horizonte de graduación como grupo. Es decir, en la metodología de bancos comunales utilizada por CAME no se prevé, en el largo plazo, que los grupos de socios lleguen a funcionar de forma autónoma, fuera de la supervisión y control de CAME. Al contrario, aunque algunos grupos cuentan con la capacidad para ser autónomos de la institución la lealtad impide dicha ruptura.

Asimismo, otro elemento que desincentiva la emergencia de procesos de empoderamiento en las socias es el uso de expresiones verbales que denigran o subvaloran la imagen y el trabajo de la mujer. En particular, durante el proceso de investigación identificamos nombres de grupos socias que denigran a sus miembros.

*El proceso de empoderamiento analizado por las propias funcionarias se centra fundamentalmente en tres dimensiones: la profesional, la familiar y la económica o material. De nuevo las dimensiones comunitaria y colectiva son las grandes ausentes en el discurso y las prácticas. En otras palabras, las funcionarias no son capaces de visualizar un empoderamiento que vincule también a la otra, así como el cambio en las reglas tradicionales que regulan el orden del género. Más bien se trata de ganar poder como sujeto individual y en particular como *bread-winner*, de acuerdo al modelo tradicional masculino de proveedor principal de la economía doméstica.*

La dimensión profesional del empoderamiento es sin duda la más importante y reveladora para las mujeres funcionarias, pues es dónde ellas identifican claramente un cambio. En particular, se equipara el empoderamiento con resultados alcanzados en CAME como el trabajo en sí mismo, la trayectoria institucional, la capacitación de sus equipos de trabajo y el reconocimiento a sus logros en la institución.

En cuanto al empoderamiento traducido en capacidades, las funcionarias señalan un crecimiento interior en términos de contar con una mayor autoconfianza, tener carácter y firmeza, tomar el control de su propia vida, ser una persona con una alta autoestima, que se automotiva y se autoreconoce.

En resumen, es en el ámbito del trabajo en CAME donde las mujeres funcionarias identifican un mayor proceso de empoderamiento vinculado, asimismo, a un incremento en su poder interior.

En la dimensión familiar buena parte de las funcionarias entrevistadas encuentran en sus madres un modelo de mujer a seguir en virtud de su liderazgo sobre el resto de los miembros de la familia. Sin embargo, en un sentido opuesto, la familia en tanto espacio de los afectos y las emociones, también es identificada como única fuente de dependencia y por tanto de pérdida de autocontrol y poder. Es decir, en el ámbito de la familia algunas funcionarias visualizan un impulso a su empoderamiento mientras otras reconocen su fuente de vulnerabilidad.

En la dimensión material, la del empoderamiento económico, una de las funcionarias entrevistadas apunta a la importancia de los recursos económicos como base que sostiene y posibilita su ganancia de poder. No obstante, para la mayor parte de las mujeres funcionarias ésta no es la faceta más importante.

Por *motor del empoderamiento* entendemos la fuerza o energía que impulsa a las personas a crecer, a superarse, a desarrollarse, a autoexplorarse e iluminarse como sujetos que descubren algo nuevo que antes ignoraban. En el caso de las funcionarias de CAME el motor principal es el amor, el amor hacia sí mismas y el amor hacia los otros. Ello implica que no podemos reducir el origen del empoderamiento femenino a un cálculo racional, aunque sí es cierto que durante el proceso las mujeres reflexionan mucho sobre sus cambios y ellas mismas.

De modo que en el inicio del empoderamiento encontramos fundamentalmente las emociones, los sentimientos y los afectos, el lado no racionalizador de los seres humanos.

“El amor a sí misma”, como indican varias funcionarias, es el motor que debería de impulsar, poner en marcha, arrancar el proceso de empoderamiento femenino. Es decir, se trata de buscar la motivación en una misma, no en elementos externos a la propia voluntad, sino el “estar bien yo misma”, “buscar mis motivadores”, “primero es yo me quiero”. De modo que hay implícita una autoreflexión y una búsqueda del yo interior como propulsor.

Según este primer grupo funcionarias es necesario partir de una búsqueda interior, donde lo que les mueva provenga adentro, de ellas mismas. La razón parece

clara, pues en la medida que las cosas externas están fuera de su control en cualquier momento pueden dejar de existir y se apaga el motor. En cambio, mientras ellas sigan vivas siempre va a estar presente la motivación: “por mi tengo que salir adelante”.

No obstante, esta búsqueda de un empoderamiento “autopropulsado” no siempre es fijo sino que más bien obedece a un proceso de aprendizaje constante, donde son comunes las subidas y las bajadas, y por tanto el enfriamiento temporal de ese motor autopropulsado. En este sentido, las mujeres no sólo pasan por etapas de depresión que las conduce a olvidar que ellas son el centro de su poder, sino que aparecen nuevas circunstancias, en particular la maternidad, que desplazan su centro en otros.

En un segundo grupo de funcionarias “el amor a los otros” constituye el principal impulso a su empoderamiento. En particular, el principal propulsor externo son los hijos, seguido de la pareja, los padres y CAME, una segunda familia para muchas mujeres. De hecho, como ya veíamos en el apartado anterior, una de las mujeres funcionarias (Jazmine) reconocía que lo mejor que le había pasado en su vida eran sus hijos y, después, CAME.

De manera que la entrega a los otros, la búsqueda de reconocimiento en terceros, la atención a los demás y el gusto por el trabajo en CAME también detona en las funcionarias una fuerza que las encamina a ganar poder.

Llegados a este punto se plantea el dilema de si el motor que empodera a las funcionarias debe ser propulsado por terceros o autopropulsado y en particular cuestionarnos ¿están más empoderadas aquellas funcionarias que han encontrado un motor en sí mismas? ¿Hasta qué punto son extremos opuestos o energías que se suman? ¿Es posible empoderarse sin el amor de los otros y convertirnos en un hongo que autogenera su poder? Como enunciábamos en el capítulo primero, no hay un modelo ni una receta para emprender el proceso de empoderamiento sino tantos procesos de empoderamiento como mujeres en CAME. No obstante, empoderarse atendiendo únicamente a lo individual, sin incorporar el poder a partir de la suma de los demás, nos deja a medio cambio. Es decir, si bien las mujeres pueden ganar poder a partir de un proceso de empoderamiento individualista, ello supone quedarse a la mitad del camino, sin aprovechar todo el potencial a su alrededor, su vínculo con los otros, no sólo la

familia, sino la solidaridad con otras mujeres y su propia conciencia como sujetos colectivos. No olvidemos que el poder lo atraviesa todo.

En consecuencia, el motor interior no debe ser visto como opuesto al hecho de contar con motores externos. La clave, como apunta una de las mujeres funcionarias, es encontrar cuando menos la chispa en una misma y que ésta se vea alimentada por los afectos de los demás.

2.6.3. Actuar, decisiones de política en manos de las funcionarias

En la última etapa de la figura 13, la del actuar, identificamos pocas decisiones de políticas en manos de las funcionarias a la hora de operar el programa con las socias. Básicamente, el diseño de la operación se decide desde uno de los departamentos de las oficinas centrales, donde se busca eficiencia, eficacia y control. No en vano, el promotor/a deber ocupar gran parte de su tiempo en el llenado de formatos con los grupos. Si bien es posible proponer cambios en el diseño del programa, su aprobación depende de una validación previa en virtud de una mayor eficacia y eficiencia en la operación. El impacto social y el empoderamiento no son variables a tomar en cuenta.

De hecho, pese a la participación de CAME en el programa Imp-Act hace cuatro años y de las publicaciones resultantes, la medición de indicadores de impacto social no ha sido institucionalizada. Es decir, las funcionarias no cuentan con herramientas para el monitoreo del bienestar social de las socias. Al contrario, los únicos indicadores con los cuales cuentan son de tipo financiero como: mora, crecimiento, cartera de créditos, entre otros. Saber cómo les va a las socias depende más de la sensibilidad e interés personal de la funcionaria, quien de manera informal y voluntaria busca un mayor acercamiento con la socia

En definitiva, las funcionarias de CAME no cuentan con el poder de las políticas para incidir en el empoderamiento de las socias. Al contrario, la política de la institución es muy clara: prestar servicios financieros competitivos y de calidad. Si ello además empodera no es una preocupación que guíe la toma de decisiones en la institución. Por tanto, ni las funcionarias cuentan con el poder para incidir ni el tema del empoderamiento está institucionalizado en las políticas.

Recapitulando, es momento de poner en relación *el empoderamiento de las funcionarias con el empoderamiento de las socias de CAME y responder a la segunda*

parte de nuestra pregunta de investigación en torno al efecto multiplicador del empoderamiento de la funcionaria en la socia. La respuesta efectivamente apunta hacia una reproducción del poder de la funcionaria en la socia, pero incluso cabría añadir que el empoderamiento de la socia modela también el proceso de empoderamiento de la mujer funcionaria. Veamos seguidamente cómo.

La Funcionaria desempodera a la socia. Ante la presencia de liderazgos negativos dentro del grupo de socias, las funcionarias aplican la estrategia del “caballo de Troya” para desarmar la red de poder de la líder negativa. Lejos de la confrontación directa, la funcionaria confronta a la socia con las normas institucionales de CAME, rescata ante el grupo la importancia de valores humanitarios superiores como la “honestidad” y busca la construcción de nuevos consensos en el grupo. La clave es tomar desprevenida a la socia negativa para que ésta no ofrezca resistencia a su “desempoderamiento”.

La Funcionaria empodera a la socia. El papel de la promotora social de CAME en los grupos de socias es fundamental para promover la emergencia de dinámicas de empoderamiento lateral socia-socia. De hecho, la funcionaria funge como agente que acompaña a las socias en su proceso de ganar poder a través de mensajes positivos, que refuerzan la autoestima de la socia, así como fomentando el reparto de funciones dentro del trabajo del grupo, entre otros.

La Socia desempodera a la funcionaria. Como veíamos, cuando la socia tiene problemas para devolver el préstamo a CAME, y en este sentido pierde el control sobre la administración de los recursos financieros, la funcionaria se ve perjudicada también. En particular ésta última, en virtud de los malos resultados en la operación, pierde la capacidad de mostrar un buen desempeño, ascender de puesto de trabajo y obtener mejoras en su salario. De hecho, cuando hay mucha mora las mujeres que se encuentran en el área de operación pierden importantes incentivos económicos que complementan su salario. De modo que cuando la socia pierde poder para cumplir con sus compromisos financieros, la funcionaria también pierde poder al interior de CAME, pues lo que cuenta son los resultados financieros de su trabajo con las socias.

La Socia empodera a la funcionaria. Aquellas funcionarias que tienen un contacto más directo con las socias desarrollan importantes habilidades de comunicación interpersonal, administración de recursos financieros y liderazgo ante

grupos. Es más, aquellas funcionarias que tienen un contacto y una comunicación más cercana con las socias acaban identificándose con las mismas. De repente la experiencia cotidiana de las socias no es tan lejana a la vida de la funcionaria, quién también debe enfrentar el machismo de su pareja, conciliar el cuidado de los hijos con las responsabilidades en CAME, la ausencia de tiempo para sí mismas, los chismes y las envidias de otras compañeras, entre otros.

Finalmente, tomando en cuenta cómo circula el poder en las relaciones entre funcionarias y socias, cabría esperar una mayor oportunidad para la emergencia de procesos de empoderamiento colectivo-creativo en aquellas funcionarias que tienen un mayor contacto con las socias. En cambio, es menos probable que emerja esta dimensión del empoderamiento en las oficinas centrales, dónde pocas funcionarias interactúan con las socias.

Por consiguiente, retomando el problema inicial de la mujer de origen indígena que trabajaba como promotora de crédito, podríamos inferir que a pesar de que la cultura organizacional, que se refleja en parte en sus condiciones laborales, desincentiva su proceso de empoderamiento económico, la dinámica de contacto con las socias o beneficiarias tiene el potencial de facilitar su proceso de ganar poder desde lo comunitario y lo colectivo. Si bien la dimensión económica es un aspecto importante del proceso empoderamiento que coadyuva a impulsar otros cambios, nuestro modelo nos obliga a detenernos a examinar: qué tipo de empoderamiento se desprende, en qué medida altera el orden de género o es reproductor del modelo masculino, cómo lo viven las propias mujeres funcionarias en cada una de sus dimensiones, cómo construyen sus subjetividades como sujetos inmersos en procesos de empoderamiento y cómo es finalmente la mirada hacia otros sujetos femeninos que se encuentran en una dinámica de empoderarse.

Finalmente, parafraseando a Amuchastegui (2007), *sucede que las mujeres también se cansan de empoderarse*, pues en organizaciones con una cultura organizacional que no ha alterado el orden de género tradicional ello supone masculinizarse.

Conclusiones

Regresando a nuestro problema inicial, donde nos interrogábamos sobre los límites del empoderamiento a partir de las condiciones laborales de una mujer indígena que trabajaba promotora de crédito, podemos afirmar que la cultura organizacional tiene un peso fundamental tanto en la oportunidad como en el tipo de procesos de empoderamiento femenino que pueden llegar a emerger.

Para entender este proceso nuestro modelo de estudio del empoderamiento femenino a partir de la cultura organizacional propone: primero, analizar qué tipo de cultura organizacional caracteriza a la institución en particular, segundo, identificar cómo las propias funcionarias entienden su proceso de empoderamiento y tercero, cómo las funcionarias significan el empoderamiento de las mujeres socias desde las representaciones (ver y juzgar) y lo fenomenológico (actuar).

Siguiendo este esquema, el tipo de cultura organizacional que caracteriza a CAME es la familiar-competitiva, donde convergen roles cuasi-familiares tradicionales con la búsqueda de la máxima eficiencia en la consecución de resultados.

Si bien no es posible identificar normas que de forma abierta e intencional determinen la existencia de desigualdades de género, sí es posible señalar la existencia de un conjunto de factores culturales que crean un entorno organizacional mucho más favorable al desarrollo profesional y al empoderamiento de los varones.

En particular, *la cultura familiar* en CAME se refleja en varios aspectos como son la figura del “padre” fundador, quién aportó en su momento de su patrimonio personal para crear la institución. Asimismo, varios testimonios, señalan la existencia de un trato protector y benevolente hacia el personal que tiene una mayor antigüedad, permitiéndose la negociación de las normas y reglas formales. Es más, la pugna entre las distintas áreas por captar la atención del “padre” fundador puede ser vista como la competencia entre hijos por llamar la atención de su progenitor, centro del poder en la institución. Incluso, varios testimonios se refieren a la “familia CAME” en el momento de nombrar la institución para la cual trabajan.

Otro rasgo de la cultura familiar es la presencia de roles familiares tradicionales en el ámbito del trabajo, como son la figura de la madre y la hermana. En particular, aquellas funcionarias que tienen un trato hacia sus subordinados sobreprotector son

señaladas como “la mamá gallina” y, por tanto, como una señal de debilidad. En cambio, el rol de la hermana aparece cuando la funcionaria busca en sus compañeros varones el llamado “apapacho”, el apoyo fraternal a “la compañerita”.

La familia nuclear, basada en el modelo de heterosexualidad obligatoria, también es un referente fundamental para CAME. En su material promocional y viñetas es común encontrar la representación del padre-madre-hijo en tanto referente identitario que excluye una pluralidad de núcleos de convivencia.

Paradójicamente, pese a la presencia de rasgos de rasgos familiares en la estructura cultural, desde la organización se asume que lo más importante en la vida de las personas es su trabajo, por encima de cualquier otra responsabilidad, sea ésta los hijos, la pareja o la familia en general.

La cultura competitiva hacia la cual actualmente está transitando CAME se caracteriza por rasgos particulares como la tolerancia hacia estilos de mando agresivos y el uso de insultos y palabras descalificativas hacia el personal de menor jerarquía. Lo que cuenta son los resultados que reflejan eficacia y eficiencia en el manejo financiero de la operación, por encima del desarrollo del personal. Ello sin lugar a dudas contradice la misión institucional, donde se enuncia como objetivo el desarrollo integral del personal de CAME. Por consiguiente, la capacitación y la generación de procesos que buscan el empoderamiento de las personas no son valorados en la medición del desempeño. Lo que cuenta es lo que se puede cuantificar en términos monetarios: mora, crecimiento y colocación.

La competitividad también se refleja en los espacios que ocupa el personal de CAME, pues el crecimiento del equipo no ha ido a la par con una ampliación de las instalaciones de trabajo. Por consiguiente, ello se traduce también en tensiones por el uso del espacio. Es más, el diseño de paredes de vidrio transparente contribuye a aumentar la tensión sobre el personal, quién a menudo se siente vigilado por la mirada de los otros que controlan quién llega tarde, quién está ausente de su oficina, quién habla demasiado en sus horas de trabajo, entre otros. De modo que el espacio de trabajo se convierte en un lugar de tensión y de control.

La competencia entre mujeres es otro rasgo fundamental de este tipo de cultura, donde las funcionarias no han sido capaces de construir espacios de alianza, el desarrollo de trabajos en red, del cual cabría esperar una solidaridad femenina. Al

contrario, varios testimonios de funcionarias, ponen de manifiesto la existencia de estereotipos de género en contra de mandos femeninos y la dificultad para alcanzar proyectos conjuntos, sea este un partido de vóley o la celebración del Día Internacional de la Mujer Trabajadora.

Una vez analizada la cultura organizacional, el siguiente paso en nuestra investigación *fue explorar cómo las funcionarias perciben la cultura organizacional*. En particular, la mayoría de mujeres entrevistadas siente una gran presión por el ritmo de trabajo, la dedicación de largas horas al trabajo, la obligación de cumplir con metas financieras y de crecimiento, la insolidaridad entre departamentos, los problemas de comunicación organizacional y la falta de gobernalidad.

De modo que las mujeres funcionarias experimentan una gran carga y desgaste, que sólo se compensa a través de aspectos no materiales como ganar autonomía respecto a su pareja, ser reconocida como profesional, poder sostener a su familia y ser respetada por los demás, entre otros. No en vano en varios discursos de las mujeres entrevistadas aparece el deseo del retiro laboral para realizarse como microempresarias, dónde ellas asuman el control y desarrollen su creatividad. Por consiguiente, en lo profesional, se da la paradoja de que las mujeres funcionarias les gustaría ser como las mujeres socias.

En el momento de observar *el tipo de empoderamiento femenino que se desprende de la cultura organizacional* de CAME nos percatamos de que éste tiene muy poco que ver con un desarrollo integral de las personas que se enuncia en su Misión Institucional. Al contrario, se promueve un tipo de empoderamiento individualista, centrado en la habilitación para el trabajo (teoría de la competencia). Es decir, desde la cultura organizacional se promueven los llamados “saberes fundamentales” que habilitan a los sujetos laborales *para* trabajar: el saber ser (tenacidad para seguir adelante, autoconfianza), el saber hacer (poder para dialogar y convencer, habilidades expresivas ante grandes foros), el saber disciplinar (autoridad y control sobre los demás) y el saber convivir (relaciones profesionales). Esta figura nos recuerda, sin duda, al hombre proveedor, único ganador de pan y sostén principal de su familia.

Particularmente, el tipo de empoderamiento que emana de la cultura organizacional familiar-competitiva se caracteriza por:

- Ser un empoderamiento auto-centrado y basado en el individualismo.
- Estar focaliza en el desarrollo de habilidades para el trabajo competitivo.
- No incorporar la dimensión colectiva y relacional del empoderamiento.
- Ser ciego al género, es decir, no busca alterar el orden de género tradicional.
- Ser reproductor de la imagen del superhéroe organizacional, que antepone el trabajo a otras esferas de su vida.
- Generador de un gran desgaste al exigir demasiado sacrificio; pocas mujeres reconocen aguantar ese ritmo por muchos años más.
- Incompatible con la maternidad.
- Basado en la lealtad y devoción por el trabajo a la institución.
- Basado en la cooptación, pues no hay un servicio de carrera profesional.

Efectivamente, en la cultura organizacional familiar-competitiva empoderarse resulta ser una tarea desgastante y agotadora para la mayoría de mujeres funcionarias, pues convertirse en un sujeto empoderado conlleva masculinizarse. Es decir, el proceso de ganar poder en CAME está basado en un modelo de masculinidad tradicional, donde se espera que las personas antepongan su trabajo a su familia, renuncien al ejercicio de una maternidad cercana a los hijos y se concentren en ser proveedores de recursos. De modo que – parafraseando a Amuchastegui (2007) – deducimos del discurso de las funcionarias que “*sucede que me canso de empoderarme*”, por lo que hay detrás es “*que sucede que me canso de actuar como un hombre*”.

No obstante lo anterior, el empoderamiento no solamente se refiere a las habilidades de los sujetos para trabajar sino a la capacidad de sumar fuerzas desde lo colectivo y así conectarse con las capacidades de los demás.

Si bien es necesario un cierto grado de individualismo para llegar a desarrollar deseos de poder, lo más importante es que ese espacio de individualidad o separación conduzca a la autoreflexión y el autoreconocimiento, en definitiva, la ética del *conocimiento de sí* en tanto práctica de autoconstitución subjetiva donde las relaciones consigo mismo, a partir del poder y el saber, producen subjetividad. Lejos del paradigma masculino y del ejercicio del poder opresor, donde se busca una objetivación y una desvinculación emocional, es necesario que emerja un “yo-separado”, primero, para poder experimentar *el poder interior* a partir de una reflexión autocrítica y sincera,

y, segundo, un “yo-relacional” capaz de vincularse con los demás, sus capacidades, *desde lo colectivo*.

En nuestra investigación la dimensión colectiva y comunitaria del empoderamiento femenino ha resultado ser la más débil. La conducta de las mujeres, mayoritariamente, se ve guiada por un egoísmo separador donde prevalecen los chismes, los malos entendidos y la mutua desconfianza entre mujeres. En consecuencia, no se puede hablar de la existencia de una conciencia a partir de intereses comunes. Al contrario, las propias mujeres reproducen los prejuicios y los estereotipos de género que oprimen a las mujeres.

En particular, una tensión fundamental entre las mujeres funcionarias es la que tiene lugar entre lo que hemos denominado las “idealistas-activistas” y las “mercenarias-tecnócratas”, donde los puntos de vista se muestran irreconciliables porque cada una de las partes considera ser poseedora de la “verdad” sobre la genuina labor de CAME en la sociedad: el combate a la pobreza vs la prestación de un servicio profesional competitivo. Ante esta situación la única forma de disolver este “egoísmo separador” es a través del “liderazgo carismático”, centro de atracción en torno al cual se congregan de forma natural el grupo de mujeres funcionarias.

En definitiva, frente al paradigma masculino de empoderamiento basado en el individualismo extremo y el racionalismo instrumental (habilidades para), es preciso primero, superar el síndrome de “supermujer” que cree que todo lo puede y segundo, explorar nuevas formas de construir sujetos empoderados a partir de la comunión con los pares, donde los sujetos se complementan y encuentran una mutua estimulación a partir de una adhesión sincera.

De modo que nuestra hoja de ruta hacia el empoderamiento en las organizaciones nos conduce a explorar los vínculos interpersonales y la creación de redes de pertenencia. Una forma de verlo, a parte de la relación funcionaria-funcionaria, es la relación funcionaria-socia de CAME, siguiente paso en nuestra investigación.

Efectivamente, al incorporar en nuestro análisis la relación entre *el empoderamiento de la funcionaria y el empoderamiento de la socia* encontramos una compleja red de relaciones sociales donde el poder circula de la funcionaria a la socia, pero también de la socia a la funcionaria. Es decir, lejos de la verticalidad y unidireccionalidad, el poder se mueve en espiral para producir – pero también

reconfigurar, iluminar y liberar – sujetos femeninos que se empoderan y desempoderan a partir de las normas, valores y asunciones básicas presentes en la cultura familiar-competitiva.

Por consiguiente, la funcionaria a través de la estrategia del “caballo de Troya” desarticula – de forma velada – la red de poder de la socia con un liderazgo negativo. A su vez, la socia que no cumple con sus compromisos financieros con CAME también resta capacidad a la funcionaria para mostrar resultados y obtener incentivos salariales. No obstante, más allá de lo material, el hecho de observar a la socia de CAME conlleva también para la funcionaria un proceso de reflexión, autoreflexión, autocuestionamiento e iluminación como sujeto.

Lo que le sucede a las socias no es tan lejano de la vida de las funcionarias: el machismo de sus parejas, maternidad culposa por no poder ejercer estar cerca de los hijos, la presión que se deriva al estar en CAME, no tener tiempo para descansar, la insolidaridad de otras mujeres, los chismes y la mutua desconfianza. En consecuencia, el contacto con las socias ofrece a las funcionarias la oportunidad de empoderarse a partir de la dimensión colectiva-relacional, o sea, de cómo la experiencia de otras mujeres me lleva a cuestionarme, ver cosas que antes no percibía e iluminarme. De hecho el sueño emancipador de las funcionarias es un reflejo de la imagen que tienen de las socias: ser microempresarias a través de un negocio familiar.

En resumen, nuestra propuesta de un cuarto enfoque de empoderamiento femenino a partir de la cultura organizacional nos demuestra primero, la existencia de un orden de género que exige masculinizarse para empoderarse y segundo, el carácter dinámico y microfísico de las relaciones de poder que circulan entre funcionarias y socias, produciendo sujetos que se empoderan y desempoderan. Así como el poder no se detiene ni se puede contener, el empoderamiento es un proceso continuo, inacabado, lleno de iluminación pero también de reveses y contradicciones. Más aún, como se revela en la presente investigación, empoderarse no obedece a una fórmula matemática maximizadora, también intervienen las emociones y los sentimientos.

Por consiguiente, más allá de plantear la existencia de un sujeto femenino empoderado en CAME resulta mucho más adecuado plantear la existencia de una pluralidad de procesos de empoderamiento a partir de un sistema cultural que opera como dispositivo disciplinario foucaultiano. Si bien desde la cultura organizacional se

busca un pliegue de los sujetos laborales a las normas, valores, códigos, asunciones, en la práctica las mujeres funcionarias se apropian y recrean la cultura organizacional de múltiples formas. Por tanto, empoderarse también conlleva reformular, desplazar y reapropiarse de la cultura organizacional, generando múltiples resistencias y desplazamientos.

Bibliografía

- Abric, Jean-Claude (2001), *Prácticas sociales y representaciones*, México, Ediciones Coyoacán.
- Allaire, Yvan y Mihaela E. Firsirotu (1984), "Theories of organizational culture", *Organization Studies*, vol. 5, núm. 3, pp.193-226.
- Alvesson, Mats (2002), *Understanding organizational culture*, London, SAGE.
- Alvesson, Mats y Yvonne Billing (1992), "Gender and organization: Towards a differentiated understanding", *Organization Studies*, vol.13, núm.12, pp.73-103.
- Amorós, Celia (2001), *Feminismo. Igualdad y diferencia*, México, UNAM-PUEG.
- Amuchastegui, Ana e Ivonne Szasz (2007) *Sucede que me canso de ser hombre. Relatos y reflexiones sobre hombres y masculinidades en México*, México: El Colegio de México
- Arrieta, Ainara (2008), *Mujeres indígenas en la Ciudad de México: relaciones de género y transformaciones cotidianas*, México, Universidad Autónoma Metropolitana, Tesis de Maestría.
- Barba Álvarez, Antonio y Pedro Solís Pérez (1997), *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas en los estudios organizacionales*, México, Editorial Vertiente.
- Batliwala, Srilatha (1997), "El significado del empoderamiento de las mujeres: Nuevos conceptos desde la acción" en León, Magdalena (Ed.) *Poder y empoderamiento de las mujeres*, Colombia, TM Editores.
- Berger, Peter (1968), *La construcción social de la realidad*, Argentina, Amorrortu Editores.
- Bonder, Gloria (1998), "Género y subjetividad: Avatares de una relación no evidente", Encuentro De Universidades De Latinoamérica y El Caribe. Género y Epistemología: Mujeres y Disciplina, Santiago De Chile.
- Bourdieu, Pierre (2007) *La dominación masculina*, Barcelona, Anagrama.
- _____ (2002), "La buena voluntad cultural y Clases y enclasmientos", en Pierre Bourdieu, *La distinción*, Madrid, Taurus.
- Bradotti, Rosa (2004), "Feminismo y posmodernismo: El antirelativismo y la subjetividad nómada", en Rosa Bradotti, *Feminismo, diferencia sexual y subjetividad nómada*, Barcelona, Gedisa.

- Butler, Judith (2006), *Deshacer el género*, Barcelona, Paidós.
- _____ (2001a), *Mecanismos psíquicos del poder. Teorías sobre la sujeción*, Madrid, Cátedra.
- _____ (2001b), *Mecanismos psíquicos del poder. Teorías sobre la sujeción*, Madrid, Cátedra.
- Calás, Martha y Linda Smircich (1996), "From the woman's point of view: Feminist approaches to organization studies" en Clegg y Hardy (Eds.), *Handbook of organization studies*, London, Sage Publications.
- Carrasco, Cristina (1999), "Introducción: Hacia una nueva economía feminista", en Cristina Carrasco, *Mujeres y economía. Nuevas perspectivas para viejos y nuevos problemas*, España, Icaria.
- Casique, Irene (2004) *Poder y autonomía de la mujer mexicana. Análisis de algunos condicionante*, México, Grupo Edición.
- Castanyer, Prisca (2006), *Microcréditos en la india, un estudio de caso: Cashpor India*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid, Tesis de doctorado.
- Ceballos Garibay, Héctor (2000), *Foucault y el poder*, México, Ediciones Coyoacán.
- Charmes, Jacques, Saskia Wieringa (2003), "Measuring women's empowerment: an assessment of a gender-related development index and the gender empowerment measure", *Journal of Human Development* vol. 4, núm. 3. Pp.419-435.
- Cheston, Susy y Lisa Kuhn (2002), "Empowering women through microfinance", en Sam Daley-Harris (Ed.), *Pathways out of poverty. Innovations in microfinance for the poorest families*, USA, Kumarian Press, Inc.
- Conger, Jay y Rabindra Kanungo (1988), "The empowerment process: Integrating theory and practice", *Academy of Management Review*, vol. 13, núm. 3, pp. 471-482.
- Cueva, Hanny (2006) "What is missing in measures of women's empowerment?", *Journal of Human Development*, vol.7, núm.2, pp.221-241.
- De la Rosa, Ayuzabet (2007), *Introducción a la teoría de la organización: Un acercamiento a su objeto de estudio y su desarrollo histórico*, Universidad Autónoma Metropolitana (mimeo).
- Deere, Carmen Diana y Magdalena León (2002), *Género, propiedad y empoderamiento: Tierra, estado y mercado en América latina*, México, Grupo Edición.

- Di Parkin y Sue Maddock (1995), "A gender typology of organizational culture", en Catherine Itzin y Janet Newman (Eds.), *Gender, culture and organizational change*, London, Routledge.
- Díaz, Esther (1993), *Michael Foucault: Los modos de subjetivación*, Buenos Aires, Algameso.
- Ely, Robin, Erica Gabrielle Foldy y Maureen Scully (2004), *Reader in gender, work and organization*, United Kingdom, Blackwell Publishing.
- Espinoza Araya, Claudio (2005), *Microfinanciamiento en una comunidad nahua. Un estudio introductorio*, México, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS).
- Fletcher, Denise (2002), "In the company of men': A reflexive tale of cultural organizing in a small organization". *Gender, Work & Organization*, vol. 9, núm.4, pp. 398-419.
- Foucault, Michael (2005a), "Los cuerpos dóciles" en Michael Foucault, *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*, México, Ediciones Siglo XXI.
- _____ (1990), *Las tecnologías del yo*, Barcelona, Paidós.
- _____ (1983), *El discurso del poder*, México, Folios Ediciones.
- _____ (1980), *La microfísica del poder*, Madrid, La Piqueta.
- García Canal, María Inés (2005), *Foucault y el poder*, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Xochimilco.
- García, Brígida (2003), "Empoderamiento y autonomía de las mujeres en la investigación sociodemográfica actual", *Revista De Estudios Demográficos y Urbanos*, No. 53, vol. 18, núm 2, pp.221-253.
- Giampino, Sylviane (2002), *¿Son culpables las madres que trabajan?*, México, Siglo XXI Editores.
- Gómez Campos, Rubí de María (2004) *El sentido de sí. Un ensayo sobre el feminismo y la filosofía de la cultura en México*, México, Siglo XXI Editores.
- González, María Luisa y Patricia Rodríguez (coord.) (2008), *Límites y desigualdades en el empoderamiento de las mujeres en el PAN, PRI y PRD*, México, Miguel Ángel Porrúa.
- Guadarrama, Rocío (2007), "El territorio de las identidades", en Rocío Guadarrama y José Luís Torres (Eds.), *Los significados del trabajo femenino en el mundo global. Estereotipos, transacciones y rupturas*, España, Antropos.

- Harlow, Elizabeth y Jeff Hearn (1995), "Cultural constructions: Contrasting theories of organizational culture and gender construction", *Gender, Work & Organization*, vol. 2, núm.4, pp.180-191.
- Hatch, Jo Mary (1993), "The dynamics of organizational culture", *Academy of Management Review*, vol.18, núm 4, pp. 657-693.
- Hearn, Jeff y Wendy Parkin (1983), "Gender and organization: A selective review and a critique of a neglected area", *Organization Studies*, vol.4, núm. 3, pp.219-242
- Hekman, Susan (1990), *Gender and knowledge. Elements of a Postmodern Feminism*, Great Britain, Polity Press.
- Heller, Lidia (2008) *Voces de mujeres. Actividad laboral y vida cotidiana*, Barcelona, Sirpus, Colección Techo de Cristal.
- Hernández de la Cruz, Armando. (2007), *La micro-implementación del programa organización productiva para mujeres indígenas de la comisión nacional para el desarrollo de los pueblos indígenas en el estado de tabasco: Un acercamiento a las representaciones de los agentes institucionales*, México, El Colegio de México, Tesis de Maestría.
- Hernando, Almudena (coord.) (2003) *¿Desean las mujeres el poder? Cinco reflexiones en torno a un deseo conflictivo*, Madrid, Minerva Ediciones.
- Hidalgo, Nidia (2005), *Microfinanzas para mujeres y género en el sector rural: Un análisis socioeconómico de proyectos en México*, México, Universidad Autónoma de Chapingo, Tesis de Doctorado.
- _____ (2002), *Género, empoderamiento y microfinanzas. Un estudio de caso en el norte de México*, México, Instituto Nacional de las Mujeres, Tesis de Maestría (Premio Sor Juana Inés de la Cruz).
- Hofstede, Geert (1999), *Culturas y Organizaciones. El Software mental. La Cooperación Internacional y su importancia para la supervivencia*, Madrid, Alianza Editorial.
- Hoerber, Larena (2007), "Exploring the gaps between meanings and practices of gender equity in a sport organization", *Gender, Work & Organization*, vol. 14, núm. 3, pp. 259-280.
- Itzin, Catherine y Janet Newman (1995), *Gender, culture and organizational change*, London, Routledge.
- Jaffee, David (2001), *Organization Theory. Tension and Change*, New York, McGraw-Hill.

- Kabeer, Naila (1999), *The conditions and consequences of chice. Reflections on the measurement of women's empowerment*, Geneva, United Nations Research for Social Development.
- _____ (1998), *Realidades trastocadas: las jerarquías de género en el pensamiento del desarrollo*, México, Paidós.
- Laclau, Ernesto y Chantal Mouffe (2006), “Más allá de la positividad de lo social: Antagonismo y hegemonía”, en Ernesto Chantal y Chantal Mouffe (Eds), *Hegemonía y estrategia socialista. Hacia una radicalización de la democracia*, Argentina, Fondo de Cultura Económica.
- Lagarde, Marcela (1992), *Identidad y subjetividad femenina*, Managua, Puntos de Encuentro.
- Longwe, S. y R. Clarke (1998), “El marco conceptual de la igualdad y empoderamiento”, En Magdalena León (Ed.), *Poder y empoderamiento de las mujeres*, Colombia, Tercer Mundo Editores.
- López Méndez, Irene (2000), *Integrando el análisis de género en el desarrollo*, Madrid, Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación, Universidad Complutense de Madrid.
- Maceira Ochoa, Luz, *et al.*, (2007), “Elementos para el análisis de los procesos de institucionalización de la perspectiva de género: Una guía”, *Género, Cultura y Sociedad. Serie De Investigaciones del PIEM*, vol. 5.
- Mahmud, Simeen (2003), “Actually how empowering is microcredit?”, *Development & Change*, vol.34, núm. 4, pp.577-605.
- Martin, Joanne (1990), “Deconstructing organizational taboos: The suppression of gender conflict in organizations”, *Organization Science*, vol. 1, núm.4, pp. 339-359.
- Mills, Albert J. (2002) “Studying the Gendering of Organizational Culture over time: concerns, issues, strategies”, *Gender, Work and Organization*, vol.9, núm.3, pp.286-307.
- _____ (1988) “Organization, Gender, and Culture”, *Organization Studies*, vol. 9, núm.3, pp.351-369.
- Montaño Hirose, Luís y Marcela Rendón (2000), “La noción de organización. Sentido, polisemia y construcción social”, en *Iztapalapa, Revista De Ciencias Sociales y Humanidades*, vol. 48.
- Moser, Caroline (1991), “La planificación de género en el tercer mundo: Enfrentando las necesidades prácticas y estratégicas de género”. *Una Nueva Lectura: Género En El Desarrollo*, Perú, Entre mujeres. Flora Tristán Ediciones.

- Navarro, Natalia (2003), “Cambiar el chip: Revisión de algunos conceptos para poder impulsar cambios organizacionales en proequidad de género”, en *Género en la cooperación al desarrollo: Una mirada a la desigualdad*. Barcelona, Acsur Las Segovias, pp. 51-87.
- Nicholson, Linda J. (1990), *Feminism/postmodernism*, USA, Routledge.
- Oxaal, Zoe y Sally Baden (1997), “Gender and empowerment: Definitions, approaches and implications for policy”, *Briefings on Development & Gender*, Report number 40, Sweden, BRIDGE,
- Parrini Roses, Rodrigo y Ana Amuchástegui (2008), “Un nombre propio, un lugar común. Subjetividad, ciudadanía y sexualidad en México: El club gay amazonas”, *Debate Feminista*, vol. 19, núm. 37, pp.179-196.
- Parrini Roses, Rodrigo (coord.) (2008), *Los contornos del alma, los límites del cuerpo: Género, corporalidad y subjetivación*, México, Universidad Nacional Autónoma de México-PUEG.
- _____ (2007) *Panópticos y laberintos. Subjetivación, deseo y corporalidad en una cárcel de hombres*, México, El Colegio de México.
- Pérez Haro, Yazmín (2005), *Propiedad, tenencia de la tierra y procesos de empoderamiento de mujeres indígenas cafetaleras en Pie de Cerro, Mpio. San Bartolo Tutotepec, Hidalgo: Estudio de caso*, México, El Colegio de México, Tesis de Maestría.
- Rao, Aruna, David Kelleher (2005), “Is there life after gender mainstreaming?”, *Gender and Development*, vol. 13, núm. 2, pp.57-69.
- Prodesarrollo (2008) *Benchmarking de las microfinanzas en México: informe del sector*.
- PNUD (2008) “Human Development Indicators”, en *Human Development Report 2007/2008*.
- Rao, Aruna *et al.*, (1999), *Gender at work. Organizational change for equality*, Canada, Transcontinental Printing and Graphics, Inc.
- Romano, Jorge (2002), “Empoderamiento: Enfrentemos primero la cuestión del poder para combatir juntos la pobreza”, *Empowerment and Rights Based Approach in Fighting Poverty Together*, Rio, Brasil.
- Rubin, Jennifer (1997), “Gender, equality and the culture of organizational assessment”, *Gender, Work & Organization*, vol.4, núm.1, pp.24-46.
- Rué Cabré, Emma (2003), “Desarrollo y capacidades: Aplicación al microcrédito desde una perspectiva de género”, *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, núm. 60, pp. 161-184.

- Schein, Edgar (1991), *Organizational culture and leadership. A dynamic view*, United States of America, Jossey-Bass Publishers.
- Scott, Jean (1990), “El género: Una categoría útil para el análisis histórico”, en Nash y Amelang (Ed.), *Historia y género: Las mujeres en la europa moderna y contemporánea*, Valencia, Alfons el Magnánim.
- Scott-Findlay, Sannon y Carole Estabrooks (2006), “Mapping the organizational culture research in nursing: A literature review”, *Journal of Advanced Nursing*, pp.498-513.
- Sen, Gita (1998), “Empowerment as an Approach to Poverty”, en Irma Arriagada, Carmen Torres (eds.), *Género y pobreza: nuevas dimensiones*, Chile, Isis Internacional.
- Serret, Estela (2002), *Identidad femenina y proyecto ético*, México, Miguel Ángel Porrúa.
- Smircich, Linda (1983), “Concepts of culture and organizational analysis”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, núm.3, pp.339-358.
- Subiñas, Marta (2007) *La Institucionalización del Mainstreaming de Género en las Entidades sin Ánimo de Lucro (Esals). Estudio del caso de Rostros y Voces A.C. en México*, México, Universidad de Barcelona, Tesis de Maestría.
- Tepichin, Ana María (2005), *Equidad de género y pobreza. Autonomía en beneficiarias del Programa Oportunidades. Estudio de caso*, México, Luna Quintana Editores.
- Tiessem, Rebecca (2004), “Re-inventing the gendered organization: Staff attitudes towards women and gender mainstreaming in NGO in Malawi”, *Gender, Work & Organization*, vol. 11, núm. 6, pp.689-708.
- UNICEF, Longwe, S., & Clarke, R. (1998). “El marco conceptual de la igualdad y empoderamiento”, en M. León (Ed.), *Poder y empoderamiento de las mujeres* (1998). Colombia: Tercer Mundo Editores.
- Vattimo, Gianni *et al.* (2003) *En torno a la Posmodernidad*, España, Antropos.
- Vélez Bautista, Graciela (2008), *La construcción social del sujeto político femenino. Un enfoque identitario-subjetivo*, México, Miguel Ángel Porrúa-Universidad Autónoma del Estado de México.
- Yancey, Patricia (2003), “Said and done versus saying and doing. Gendering practices, practicing gender at work”, *Gender and Society*, vol. 17, núm.3, pp. 342-366.
- Zapata, Emma *et al.* (2004), *Microfinanciamiento y empoderamiento*, México, Plaza y Valdés.

_____ (2003). *Microfinanciamiento y empoderamiento de mujeres rurales. Las cajas de ahorro y crédito en México*, México, Plaza y Valdés.

_____ (2002) *CAME. Una experiencia de Finanzas Populares en el Oriente del área Metropolitana de la Ciudad de México*, México, Plaza y Valdés.

Zaremborg, Gisela (2007), “Alpargatas y libros: análisis comparado de dos estilos de gestión para la mujer (Chile y Argentina)”, en Zaremborg, Gisela (coord.) *Políticas Sociales y Género, Tomo I: La Institucionalización*, México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.