



Género y liderazgo en las comunidades judías de Latinoamérica y el Caribe

octubre 2018

American Jewish Joint Distribution Committee

Género y liderazgo en las comunidades judías de Latinoamérica y el Caribe

Eleonor Faur *

* Socióloga, especialista en género y derechos humanos.
Dra. en Ciencias sociales.
Profesora de la Universidad Nacional de San Martín -Argentina.
Autora de numerosos artículos y libros. Entre ellos:
Mitomanías de los sexos. Las ideas del siglo XX sobre el amor, el deseo y
el poder que necesitamos desechar para vivir en el siglo XXI.
El cuidado infantil en el siglo XXI. Mujeres malabaristas en una sociedad desigual.



La participación de mujeres en el liderazgo de las comunidades judías de América Latina ha sido abordada con mayor o menor intensidad por el JDC a través de diversas actividades y grupos de trabajo, así como en encuentros regionales promovidos desde nuestra organización.

Ese trabajo cobró nuevo impulso a partir de la realización en 2017 del primer encuentro “Mujeres y Participación Comunitaria – Nuevos Desafíos”, coorganizado con la Confederación Latinoamericana Macabi (CLAM), que reunió a participantes de siete países de la región en un espacio de reflexión y empoderamiento con escasos precedentes en América Latina.

Ese camino continúa hoy con la construcción de un programa sobre Mujeres y Liderazgo Comunitario para el cual el presente documento se constituye como marco de referencia.

Nos complace contribuir desde nuestro espacio para hacer más transparente el estado de situación en este terreno. A través de compartir datos y reflexiones nos proponemos impulsar acciones que modifiquen la escena y amplíen la presencia de mujeres en los espacios de gobierno de las organizaciones y comunidades judías de la región. Se trata de un desafío pendiente que debemos abordar de manera conjunta mujeres y varones para fortalecer y enriquecer la vida comunitaria.

Anhelamos que este documento constituya un aporte en esa dirección.

Sergio Widder

Director Regional
American Jewish Joint
Distribution Committee
Oficina para América Latina y el Caribe



CONTENIDO

Introducción	9
Algunos apuntes históricos y conceptuales	11
Las instituciones públicas y privadas en América latina hoy. Tendencias y desafíos	13
Mecanismos para una mayor igualdad: los acuerdos de la comunidad internacional	14
Mapa de género de la comunidad judía latinoamericana	17
¿Techo de cristal, limitaciones individuales u organizaciones “generizadas”?	20
Hacia la igualdad de género en las organizaciones de la comunidad	22
Referencias bibliográficas	24
Anexo metodológico	26



Los gobiernos, las empresas transnacionales y nacionales, los medios de comunicación de masas, los bancos, las instituciones académicas y científicas y las organizaciones regionales e internacionales, incluidas las del sistema de las Naciones Unidas, no aprovechan plenamente las aptitudes que tiene la mujer para la administración de alto nivel.

ONU Mujeres, 2014: 139-140

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, las relaciones sociales entre hombres y mujeres se transformaron de manera profunda. Las reivindicaciones de las mujeres lograron ampliar derechos al tiempo que interpelaron las estructuras de la sociedad, pero también las subjetividades de mujeres y varones. En el ámbito de la comunidad judía, es indudable que el papel de las mujeres ha sido (y continúa siendo) central en diversas áreas de la comunidad. Históricamente, las mujeres judías “crearon identidades, forjaron relaciones, trabajaron en su casa y fuera de ella, ayudaron a construir grupos laborales, políticos y comunales” (McGee Deutsch, 2017: 17). No obstante ello, y a pesar de la energía que mujeres de distintas generaciones invierten en estas organizaciones, su participación en la toma de decisiones aún no refleja el dinamismo de su presencia comunitaria. El reconocimiento de esta brecha motivó al American Jewish Joint Distribution Committee (JDC) a profundizar su intervención en la temática de género dentro de las organizaciones de la comunidad judía de América Latina y el Caribe. En particular, procura fortalecer el liderazgo femenino en los espacios de toma de decisiones de las organizaciones comunitarias.

Este documento constituye una acción medular para promover un proceso de reflexión y análisis

que permita establecer las bases programáticas para el desarrollo de una agenda de género en las organizaciones de la comunidad judía de Latinoamérica y el Caribe. ¿Por qué hacerlo? Hay razones de distinto tipo. Por una parte, se trata de una cuestión de justicia y representatividad. Sesenta años después de que la Declaración Universal de Derechos Humanos estableció que todos los derechos deben protegerse sin ningún tipo de exclusión ni discriminación basada en sexo ni ninguna otra causa, la evidencia indica que las mujeres continúan subrepresentadas en la mayor parte de las instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil. Es por ello que la incorporación de mujeres promueve una conformación más justa y más cercana a la composición de la sociedad. Por otra parte, hay una cuestión de eficacia. Es sabido que tanto las organizaciones públicas como las privadas y de la sociedad civil logran efectos positivos cuando incorporan a las mujeres en posiciones de liderazgo (Hernández Bark et. al., 2015). Junto a las cuestiones de justicia, representatividad y eficacia, reconocer la brecha existente entre hombres y mujeres en los ámbitos de decisión implica la inclusión de una temática que interpela a las nuevas generaciones. Entonces, ¿por qué persiste esta desigualdad? ¿Cuáles son sus fundamentos? ¿Sobre qué creencias se establece y qué mecanismos la sostienen? ¿Qué estrategias pueden ponerse en marcha para superarla?

COMPOSICIÓN

La elaboración del presente documento se orientó a partir de estos interrogantes. Con base en un marco conceptual que entiende los procesos y dinámicas relativas al liderazgo femenino como parte de las relaciones sociales de género, se recuperan análisis históricos y perspectivas sobre el liderazgo femenino en las organizaciones judías, así como las creencias sobre las cuales se forjaron estas diferencias, para comprender la situación y los desafíos actuales y proponer un marco programático que apunte el liderazgo femenino en la comunidad. El texto se nutre de distintas fuentes. Por un lado, recupera y analiza bibliografía especializada, entrevistas realizadas a líderes

de la comunidad judía latinoamericana, documentos y acuerdos desarrollados por el sistema de Naciones Unidas y organismos intergubernamentales latinoamericanos. Por otro, ofrece un panorama sobre la composición de género de las entidades de la comunidad judía en América Latina y el Caribe, para el cual se realizó una investigación *ad hoc* que relevó información primaria de más de 200 organizaciones comunitarias.

El documento se estructura del siguiente modo: luego de la introducción, se recupera una serie de conceptos relacionados con la cuestión de género e investigación histórica sobre la comunidad judía desde una perspectiva de género. A continuación, se analizan las tendencias de la participación femenina en otro tipo de instituciones públicas y privadas en la región, y seguidamente, los mecanismos utilizados para lograr una mayor igualdad en la comunidad internacional. En cuarto lugar, se presentan datos que permiten comenzar a construir un “mapa de género” de las organizaciones de la comunidad judía latinoamericana, con información sobre proporción de cargos de autoridad ocupados por mujeres, nivel de incidencia femenina y tipo de institución en las que participan más (o menos). Luego, se incluye un apartado que presenta distintas perspectivas analíticas para comprender la segregación y la escasa participación femenina en puestos de decisión. El documento concluye con algunas orientaciones para trabajar por una mayor participación femenina y avanzar hacia la igualdad de género en las organizaciones de la comunidad judía de la región.

El diseño y los contenidos del documento fueron consensuados entre el equipo del JDC y la consultora a cargo. En esta tarea, las ideas y el compromiso de Sergio Widder, Fabiana Itzcovich, Fabiana Grosman, Maia Magnetto y Micaela Bursztein resultaron fundamentales. El documento se benefició profundamente de la lectura crítica de Mónica Cullucar, cuyos aportes contribuyeron a mejorar los contenidos y enfoques del texto. Finalmente, se agradece el trabajo sostenido y de calidad de Martín Oliva, quien colaboró en la investigación, la sistematización y el análisis de resultados que forman parte de este documento.

Eleonor Faur

ALGUNOS APUNTES HISTÓRICOS Y CONCEPTUALES

Como punto de partida para comprender los procesos que nos ocupan, es preciso remontarnos a su configuración histórica y entender la marcada distinción entre lo público y lo privado que ha operado en el mundo occidental. Desde finales del siglo XIX, cuando comenzaron a llegar a la región latinoamericana los contingentes de población judía, las costumbres de sus países de origen y de destino (así como las leyes que regulaban las interacciones y relaciones sociales) se organizaban a partir de un modelo de división sexual del trabajo que distinguía la esfera de lo público como un ámbito masculino y el ámbito privado como un resquicio femenino. Este ordenamiento se sostenía a partir de concepciones e ideas que lograron volverse parte de un sentido común generalizado. Se suponía que los hombres eran más aptos para transitar el mundo de lo público y que las mujeres lo eran para abocarse a las tareas de gestión de la vida cotidiana, en el mundo privado. A partir de estos supuestos, una serie infinita de metáforas sobre los sexos nutrieron nuestros modos de pensar y actuar, y forjaron arraigados estereotipos de género (Faur y Grimson, 2016).

En términos generales, podemos sostener que las relaciones sociales de género forman parte sustantiva de la urdimbre social, que en cada contexto adquieren particularidades, formas de presentación y transformaciones que les son propias (Scott, 2000). Se trata de dinámicas profundamente naturalizadas, cuya efectividad radica en la capacidad de establecerse como un sentido común aceptado por la mayoría de la población –que incluye tanto a varones como a mujeres– (Bourdieu, 2010).

¿De qué relaciones hablamos? La socióloga austriaca Raewyn Connell (2006) señala cuatro dimensiones interconectadas en la estructuración del género: a) las relaciones de poder, que se articulan en las maneras de ejercer autoridad y de establecer reglas dentro de un ámbito determinado, y que históricamente se corresponden con modelos de dominación masculina; b) las relaciones de producción, que hacen a la división del trabajo (en la esfera pública y también en la privada), y a la distribución de los recursos en función del género; c) la *cathexis*, que entreteje los vínculos emocionales y el ordenamiento del deseo sexual; y d) la forma en la cual simbolizamos las identidades y diferencias de género.¹

Como en otros escenarios, la trama de género de la comunidad judía en América Latina se construyó en un entrecruzamiento de significados (formas de pensar), prácticas (modos de actuar y de vivir) y reglas (implícitas y explícitas). Desde esta perspectiva, la división de territorios y responsabilidades, además de establecer fronteras y límites en las vidas de unos y otras, definió jerarquías en la medida en que las posiciones de mayor relevancia se reservaron a los varones, quienes, además, eran reconocidos como sujetos con más derechos y con mayores niveles de autonomía que sus contemporáneas mujeres.

Desde el punto de vista de la cultura judía, las prácticas religiosas signaron mecanismos propios de jerarquización de género. Como señala la feminista ortodoxa Ethel Barylka, las voces que interpretaron las escrituras fueron masculinas, y hasta hace pocas décadas, las mujeres eran excluidas del estudio sistemático de la Torá y no podían ser rabinas. De hecho, la visión judía observante limita la participación de las mu-

Resulta necesario comprender la situación y los desafíos actuales, proponiendo un marco conceptual y programático que apuntale el liderazgo femenino en la comunidad

¹ En un trabajo anterior, hemos señalado que dichas relaciones “se ponen en acto no sólo en la esfera individual –incluidas la subjetividad, la construcción de identidades y la forma, culturalmente signada, de habitar los cuerpos– sino también en lo social –influyendo, por lo tanto, en la división sexual del trabajo, la distribución de los recursos materiales y simbólicos, los vínculos emocionales y la definición de jerarquías entre hombres y mujeres” (Faur, 2014:26).

La conformación de las instituciones comunitarias en América Latina reflejó los modos que organizaban la sociedad y la cultura de los albores del siglo XX. La participación de las mujeres en las organizaciones comunitarias se vinculó con atributos considerados “femeninos”: la asistencia y el cuidado de los otros, la organización de festividades.

eres a tareas de apoyo y asistencia; aún existen sinagogas que reservan los espacios más relevantes a los hombres (Barylka, 2018) y en buena parte de los actos religiosos las mujeres están segregadas. En palabras de Sara P. de Winkowski, vicepresidenta del Congreso Judío Mundial (ex-presidenta del Consejo Internacional de Mujeres Judías):

En la sinagoga, la mujer debe sentarse atrás de un vidrio esmerilado o hasta he visto atrás de una cortina. La mujer no puede subir a leer las Aliot, no puede ser escriba, no se le cuenta para un minián. Puede haber 9 hombres y 90 mujeres y no hay minián, pero la sola presencia adicional de un niño de 13 años lo completa.²

Por su parte, el contexto latinoamericano definía otro tipo de restricciones para las mujeres. Hasta muy avanzado el siglo XX, las mujeres no podían votar ni ser elegidas, su participación en el mercado laboral era sustantivamente menor que la masculina, su bienestar dependía de los ingresos de sus padres o de sus maridos y sólo las viudas podían disponer de bienes y propiedades. Además, sus oportunidades de ingreso y permanencia en la educación (en particular, la universitaria) eran prácticamente nulas.

En este contexto, la conformación de las instituciones comunitarias en América Latina reflejó los modos que organizaban la sociedad y la cultura de los albores del siglo XX. Sus actas fundacionales (e incluso la titularidad de sus propiedades) se encontraban a cargo de los hombres – con escasas excepciones –, según las investigaciones de la socióloga Mónica Cullucar.³ El propio reglamento de la Asociación de Colonización Judía en la Argentina impe-

día que las mujeres adquiriesen tierras, con excepción de las que hubieran enviudado (McGee Deutsch, 2017).

Lo señalado hasta aquí no significa que las mujeres quedaran excluidas de la vida comunitaria. Más bien, su participación mostró, desde el inicio, características diferenciales respecto de la de los hombres, circunscribiéndose a algunos ámbitos y organizaciones específicos.

Desde finales del siglo XIX, las mujeres fundaron decenas de sociedades benéficas y tenían un papel muy significativo en la reproducción de la vida comunitaria. La organización de festividades y celebraciones –a su cargo– resultaba central para reforzar la idea de comunidad. En el caso de las jóvenes, participaban de instituciones a partir de integrar subcomisiones femeninas, y también formaban comités cuya función era organizar “fiestas, veladas culturales y voluntariado” (McGee Deutsch, 2017). Como señala Mónica Cullucar:

Las mujeres que tradicionalmente participaban en la vida judía desde la llegada de la inmigración judía a la Argentina ocupaban básicamente espacios vinculados a la asistencia de niños, ancianos, actividades de grupos de mujeres, acompañando el desarrollo de las organizaciones y dedicado a organizar una celebración de Rosh Hashaná, un Séder de Pésaj.

La especialización de funciones tenía, a su vez, un rasgo de jerarquización, en tanto las instituciones más prestigiosas y las que movilizaban mayor cantidad de recursos económicos y/o simbólicos eran las que menos chances ofrecían para el liderazgo femenino:

² Véase la entrevista a Sara P. de Winkowski en: <https://www.mujeryjudaismo.com/sara>

³ Véase la entrevista a Mónica Cullucar en: <https://www.mujeryjudaismo.com/monica-paulina.html>

Las mujeres estaban ausentes de la conducción de las instituciones judías clave –los directorios de sinagogas, sociedades de ayuda para servicios funerarios y de ayuda mutua, sociedades de crédito y bancos– en un momento en que las mujeres estaban ganando presencia en la política argentina (McGee Deutsch, 2017: 104-105).

La participación de las mujeres en las organizaciones comunitarias históricamente mostró patrones de segregación que se vinculan con atributos considerados “femeninos”: la asistencia y el cuidado de los otros, la organización de festividades, etcétera. Pero también facilitó la incorporación de las mujeres en actividades que las apartaban de los roles habituales, como por ejemplo círculos de lectura en los que se abordaban temas que cruzaban las fronteras domésticas y de género:

Las mujeres de los círculos asistían juntas a eventos culturales y manifestaciones. La participación en estas actividades les permitió expresarse y de esta manera contribuyó al desarrollo de relaciones más igualitarias con los maridos. Además, los círculos estimularon las habilidades de liderazgo y el deseo de aprender. (McGee Deutsch, 2017: 306).

En todo caso, la participación femenina en las organizaciones culturales, de beneficencia y, muy especialmente, las asociaciones sionistas, contribuyó a que las mujeres cruzaran las fronteras del mundo privado y adquirieran nuevas habilidades y competencias relacionadas con la vida pública, entre estas, la capacidad de escritura, la oratoria, y la militancia política, la organización y la gestión de instituciones. También, otorgó prestigio y reconocimiento a las mujeres que participaron, con independencia del estatus de sus maridos (McGee Deutsch, 2017).

Lo cierto es que, con el correr del siglo XX, muchos de los límites que formaban parte del contexto latinoamericano se derribaron. La incorporación de las mujeres a la educación –actualmente en niveles superiores a los de sus pares masculinos en la mayor parte de la región– contribuyó a ampliar sus expectativas vitales y sociales, a incorporarse de manera sostenida al mundo laboral, a aspirar a márgenes más amplios de autonomía y liderazgo, y a participar de manera más activa en la vida comunitaria. En paralelo, se reconocieron nuevos derechos para las mujeres y se modificaron las normas

que regulaban la vida familiar y el mundo de lo público.

Con ello, quedó claro que el orden establecido sobre la base de una frontera férrea entre el espacio público y el privado, y su respectiva asociación con características masculinas y femeninas, respondía a factores históricos y culturales que carecían de anclaje en las diferencias biológicas entre los sexos. En palabras de Dora Barrancos: “fue posible cruzar la frontera o al menos debilitarla, sobre todo porque público y privado son conceptos relativamente recientes, acuñados para interpretar especialmente fenómenos del siglo XIX en adelante” (Barrancos, 2007: 327).

LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS EN AMÉRICA LATINA HOY. TENDENCIAS Y DESAFÍOS

Es evidente que las **normas sociales respecto del género** no sólo influyeron en las vidas individuales y en las subjetividades de hombres y mujeres. También permearon el diseño de instituciones sociales. Las pautas culturales y las prácticas sociales se han transformado de raíz. No obstante, aún existen creencias y hábitos que limitan la participación equitativa entre hombres y mujeres. Se trata de procesos que lleva tiempo desandar. Nos encontramos en un momento de transición. Al tiempo que se transforman las relaciones de género y celebramos logros en el sistema de derechos y en la representación, aún hay espacios en los que se requiere avanzar. Es así que, en el mundo de hoy, las jerarquías de género se reflejan en una amplia gama de instituciones, que van desde los organismos internacionales hasta las escuelas y universidades, las empresas y las organizaciones sociales (UNESCO, 2017).

En los órganos de gobierno, según la CEPAL, en 2014 la participación de mujeres en gabinetes ministeriales en América Latina alcanzaba el 23,9% y en el Caribe sólo el 12,9% (2016). En el ámbito empresarial, también se observa una mayor concentración de varones en puestos directivos y jefaturas intermedias: en promedio, un 64% de dichos cargos está ocupado por varones y un 36% por mujeres (DEGIOT, 2017). La tendencia se invierte cuando se analiza la participación femenina en servicios sociales y personales: 65% de mujeres y 35% de varones. Se trata de un sector altamente feminizado, lo que responde a determinada organización social y cultural tallada sobre la base de dife-



rencias de género: se considera que el servicio y el cuidado hacia otras personas es una característica "femenina".

Asimismo, las posiciones al interior de las organizaciones públicas y privadas se encuentran profundamente generizadas: cuando las mujeres alcanzan posiciones de gerencia, casi siempre se trata de gerencias administrativas y de gestión, y menos de espacios en los que se toman decisiones estratégicas o de manejo de recursos. Mientras tanto, las mujeres suelen acceder a posiciones de menor jerarquía (secretarías, recepcionistas) y con escasas oportunidades de promoción (England, 2005).

En las últimas décadas, los órganos que mayores cambios lograron han sido los que establecieron medidas de acción afirmativa. Si comparamos el 3% de presencia femenina en los cuerpos parlamentarios de Latinoamérica y el Caribe hacia 1977 con el actual 28,3%⁴ (CEPAL, 2016), es evidente que las leyes de cupo femenino contribuyeron a que la región transitara un camino hacia una mayor igualdad.

La inclusión de mujeres en los parlamentos no sólo significó una composición más justa y más cercana a la composición de la sociedad. También contribuyó a ampliar la agenda de problemas públicos. Por ejemplo, mediante el tratamiento y la sanción de leyes sobre violencia de género, salud sexual y reproductiva, trata de personas, igualdad laboral, medidas de equidad en organizaciones, sindicatos y/o empresas, parentalidad, igualdad de género y no discriminación, entre otras. Un estudio realizado para el caso argentino dio cuenta de que fueron las legisladoras quienes lideraron estos proyectos e hicieron resonar en las cámaras las demandas sociales por mayor igualdad (Camionotti, 2015). El ingreso de las mujeres en puestos de repre-

sentación política, a su vez, contribuyó al desarrollo de perfiles que, en algunos casos, llegaron a ocupar posiciones en el poder ejecutivo de los países.

Pese a estos avances, en el caso de las organizaciones de la comunidad judía, según el análisis de Sara P. de Winkowski (entre otras referentes) el liderazgo femenino exhibe rezagos significativos:

Hoy en día tenemos mujeres presidentas de varios países, ministras, primer ministro, etc. En las comunidades judías el cambio es mucho más lento. Sigue existiendo el mito de que sólo los hombres están capacitados para tomar decisiones fundamentales. Un mito que llevará tiempo cambiar, pero que confiamos en que con inteligencia y tesón como tenemos las mujeres, se pueda lograr.

Esta limitación no sólo contrasta con los logros educativos de las mujeres sino también con la evidencia que indica que las mujeres poseen muy buenos desempeños cuando alcanzan posiciones de poder (Hernandez Bark et. al., 2015).

Los órganos que mayores cambios lograron han sido los que establecieron medidas de acción afirmativa. Si comparamos el 3% de presencia femenina en los cuerpos parlamentarios de Latinoamérica y el Caribe hacia 1977 con el actual 28,3% (CEPAL, 2016), es evidente que, las leyes de cupo femenino contribuyeron a que la región transitara un camino hacia una mayor igualdad.

MECANISMOS PARA UNA MAYOR IGUALDAD: LOS ACUERDOS DE LA COMUNIDAD INTERNACIONAL

En este escenario, la transformación de patrones y reglas formales e informales resulta clave para modificar la histórica segregación de las mujeres a espacios de decisión. En el ámbito internacional, hay un corpus de declaraciones, convenciones y acuerdos que contribuyen a avanzar en esta dirección.

Desde la proclamación de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en 1948, hasta la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en 2015, los Estados

⁴ El promedio regional esconde fuertes diferencias entre los distintos Estados. Por ejemplo, mientras que en Latinoamérica ese porcentaje alcanza el 29,9%, para la región del Caribe disminuye al 16,9% (CEPAL, 2016).

reunidos en el sistema de las Naciones Unidas han mostrado la voluntad de promover la igualdad entre varones y mujeres en todos los ámbitos de la sociedad. Con el correr del tiempo, la búsqueda de igualdad y de superar todo tipo de discriminación supuso cada vez formulaciones más precisas y ajustadas en términos de las acciones que requieren tomarse para alcanzar este objetivo. Ello se produjo tanto desde el punto de vista conceptual como desde un enfoque programático.

¿Qué dicen los acuerdos internacionales? ¿De qué manera reflejan el propósito de alcanzar la igualdad entre los géneros? ¿En qué medida las acciones que proponen superan la competencia de los Estados nacionales e interpelean las prácticas de las instituciones de la sociedad civil (como las que nos ocupan)?

Desde el punto de vista de los derechos humanos, los tratados internacionales establecen un piso mínimo para una vida digna, y hacen explícita la necesidad de proteger cada uno de los derechos enunciados sin ningún tipo de distinción por razones de sexo, estado civil, ni ninguna otra causa. Así, no sólo la educación, la salud y el bienestar en general, sino también la autonomía, y la participación económica y política hacen parte de instrumentos como la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Convención Internacional de Derechos Civiles y Políticos y la Convención Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, que fueron sancionadas entre 1948 y 1966.⁵ Años más tarde, a partir del reconocimiento de discriminaciones específicas que vivían las mujeres en función de su género, las Naciones Unidas sancionaron (en 1979) la Convención para la Eliminación de Todas las formas de Discriminación contra las Mujeres (conocida como CEDAW por su sigla en inglés: *Convention on the Elimination of all Forms of Discrimination Against Women*). El documento fue adoptado por la Asamblea General de la ONU en 1979, y ratificado por todos los países de América Latina y el Caribe.⁶

La CEDAW constituyó el primer documento internacional de carácter vinculante que identifica un conjunto de ámbitos en los que se producen discriminaciones (por acción o por omisión) en razón del sexo, y que promueve mecanismos para su superación.⁷ Entre otras medidas, la CEDAW insta a los Estados parte a tomar medidas de acción afirmativa para la efectiva igualdad entre varones y mujeres. ¿Qué significa esto? De acuerdo con la CEDAW, se trata de

... medidas especiales adoptadas con el fin exclusivo de asegurar el progreso de ciertas personas que requieran la protección que pueda ser necesaria con objeto de garantizarles, en condiciones de igualdad, el disfrute o ejercicio de los derechos humanos y las libertades fundamentales...

Este principio fue central en la adopción de las leyes de cuotas femeninas en los parlamentos, que garantizaron la participación política de las mujeres en órganos electivos. En 2018, son 17 los países latinoamericanos que cuentan con este tipo de leyes: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. En el Caribe tienen cuota Guyana y Haití. Nueve de estos adoptaron, además, medidas para garantizar la paridad (50-50%) en la conformación de las listas electorales (Argentina, Bolivia, Ecuador, Costa Rica, Honduras, Nicaragua, México, Panamá y Venezuela) (ONU Mujeres, 2018). A diferencia de las cuotas, la paridad no es una medida transitoria, sino un objetivo, en cuanto principio ordenador permanente de la actividad política (Ferreira, 2015).

La Plataforma de Acción de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, llevada a cabo en la ciudad de Pekín entre el 4 y el 15 de septiembre de 1995, colocó como un tema central de la agenda de derechos de las mujeres, el ejercicio del poder y la adopción de decisiones, así como

⁵ Estos tres documentos conforman lo que se conoce como la Carta Internacional de Derechos Humanos, núcleo central de todas las convenciones posteriores sobre Derechos Humanos.

⁶ Disponible en: https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=IV-8&chapter=4&lang=en

⁷ La CEDAW entiende la discriminación contra la mujer como "toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por la mujer, independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en la esfera política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera" (artículo 1º de la CEDAW).

La división de territorios y responsabilidades en la comunidad judía de América Latina estableció fronteras y límites en las vidas de mujeres y varones, definiendo jerarquías donde las posiciones de mayor relevancia se reservaron a los varones, quienes eran reconocidos como sujetos con mayores derechos y autonomía que sus contemporáneas mujeres.

su participación en la economía. La Plataforma de Acción de Beijing (como suele llamársela) identificó como uno de los obstáculos de la participación femenina en el mundo “público” las modalidades tradicionales de los partidos políticos y las estructuras gubernamentales, que no siempre cuentan con mecanismos específicos para promover el liderazgo femenino. Es evidente que se trata de modalidades que no se limitan a los órganos subrayados por la plataforma de Beijing, sino que también intervienen en organizaciones de la sociedad civil, empresas y gobiernos.

En 2015, retomando el legado de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, un plan de acción que comprende un total de 17 objetivos que los Estados miembro se han comprometido a alcanzar para el año 2030. Esta Agenda se sustenta en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).⁸

En el marco de este acuerdo, la equidad de género constituye un elemento central, ya que representa un objetivo en sí mismo, y un componente decisivo para alcanzar resultados en el conjunto de los ODS en 2030. Cada uno de los 17 objetivos, a su vez, se operacionaliza en metas concretas, sobre las cuales se definieron indicadores que permiten monitorear y dar seguimiento a estos acuerdos. Entre estos objetivos, **los ODS llaman a “velar por la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles de la adopción de decisiones en la vida política, económica y pública”**.

En la región de América Latina y el Caribe, los países también se han comprometido a fortalecer el liderazgo y la participación femenina. En este sentido, se destaca el rol que cumplieron las Conferencias Regionales sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, organizadas por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).⁹ Desde la primera de ellas, realizada en la La Habana en 1977, hasta la 13^ª, que tuvo lugar en Montevideo en 2016, se ha logrado conformar una verdadera Agenda Regional de Género que ha incidido en los gobiernos nacionales, estableciendo diversos compromisos que los Estados deben llevar a término.

En las últimas tres conferencias regionales, se avanzó en el reconocimiento del modo en el cual la histórica diferencia entre el mundo público y el privado operó como un obstáculo para el ejercicio de derechos de las mujeres, fundamentalmente a través de los límites y barreras para una participación plena y efectiva en el mundo público y en el mercado de trabajo, debido a sus responsabilidades domésticas.

En síntesis, los países latinoamericanos, reunidos en órganos internacionales y regionales, han afirmado su voluntad de equiparar las oportunidades de hombres y mujeres y promover la incorporación femenina en órganos de toma de decisiones. Desde la perspectiva de los acuerdos alcanzados, la promoción del liderazgo femenino constituye un imperativo ético en el camino de lograr una participación igualitaria, asentada en los principios de igualdad y no discriminación de los derechos humanos. Esta aspiración no se limita a la acción de los Esta-

⁸ Ver: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

⁹ Estas conferencias, convocadas por la CEPAL, nuclean a representantes gubernamentales de toda la región, junto con organizaciones feministas y organismos internacionales. Su objetivo es producir acuerdos entre los Estados miembro para avanzar en la construcción de planes de acción que garanticen los derechos de las mujeres. Ninguna otra región cuenta con un órgano similar.

dos, sino que compromete al conjunto de la sociedad y sus instituciones. La articulación de actores y el diseño y puesta en marcha de estrategias y acciones concretas se tornan requisitos para que la igualdad entre los géneros sea una realidad y no una mera declaración de principios.

¿Cuál es la realidad de las organizaciones de la Comunidad Judía en la región? ¿De qué manera se intersecan las relaciones de género y las organizaciones comunitarias? En el próximo apartado, se analiza la distribución por género de las comisiones directivas y principales puestos válidos para un total de 202 organizaciones.

MAPA DE GÉNERO DE LA COMUNIDAD JUDÍA LATINOAMERICANA

¿Quiénes ocupan en la actualidad las posiciones de liderazgo en las organizaciones de la comunidad judía latinoamericana? Más allá de las dinámicas internas de cada organización, cuyo análisis requeriría estudios de caso, la reconstrucción de un “mapa de género” de las organizaciones judías de la región nos permite acceder a información cuantitativa de gran relevancia. Desde el punto de vista descriptivo, observaremos la presencia de mujeres en puestos de decisión, según el tipo de orga-

nización y la posición que ocupan en sus órganos de gestión y decisión. En términos cualitativos, nos permite construir hipótesis para interpretar la situación actual y analizar en qué medida se ha logrado desandar los patrones históricos de participación y liderazgo femenino en la comunidad.

Para un total de 202 organizaciones comunitarias¹⁰, en el gráfico 1 puede observarse que las mujeres ocupan poco más que una quinta parte de sus comisiones directivas (22,3%). Pero sólo el 13% de estas cuentan con una mujer en el cargo de mayor autoridad (presidencia, vicepresidencia, dirección ejecutiva o decanato - gráfico 2).

Esta evidencia nos indica que, incluso en el interior de las comisiones directivas, los cargos con mayor responsabilidad y capacidad de incidencia en la toma de decisión continúan mayormente a cargo de los hombres.¹¹

En el gráfico 3, un análisis más detallado acerca del grado de incidencia que tienen las mujeres en la toma de decisiones, nos muestra que la baja representación femenina también se manifiesta en aquellos cargos en los que se movilizan recursos y se maneja dinero (tesorería, protesorería, revisión de cuentas). En contraposición, las mujeres aumentan su incidencia en los consejos cuando se observan los cargos con capacidad de tomar de decisiones,

Gráfico 1. Proporción de varones y mujeres en comisiones directivas

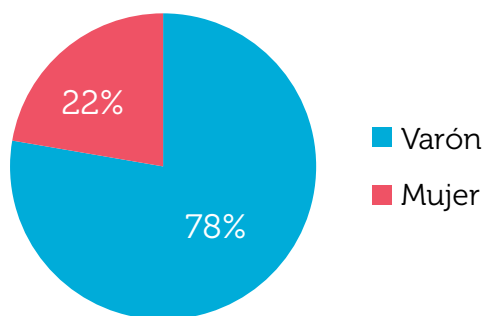
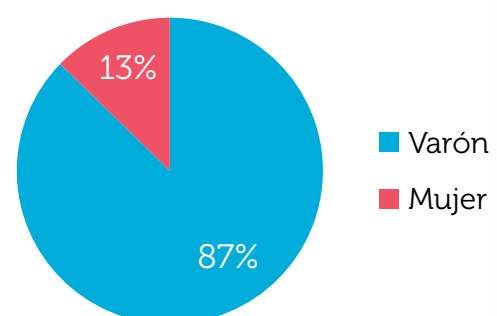


Gráfico 2. Proporción de varones y mujeres en cargos de máxima autoridad



¹⁰ El análisis corresponde a aquellas organizaciones cuyas páginas de internet (incluyendo Facebook y otras plataformas) cuentan con información sobre la composición de sus comisiones y/o que completaron la información solicitada por el JDC (ver Anexo metodológico).

¹¹ Para más información se sugiere leer el Anexo metodológico.

Gráfico 3. Proporción de varones y mujeres en CD según nivel de incidencia

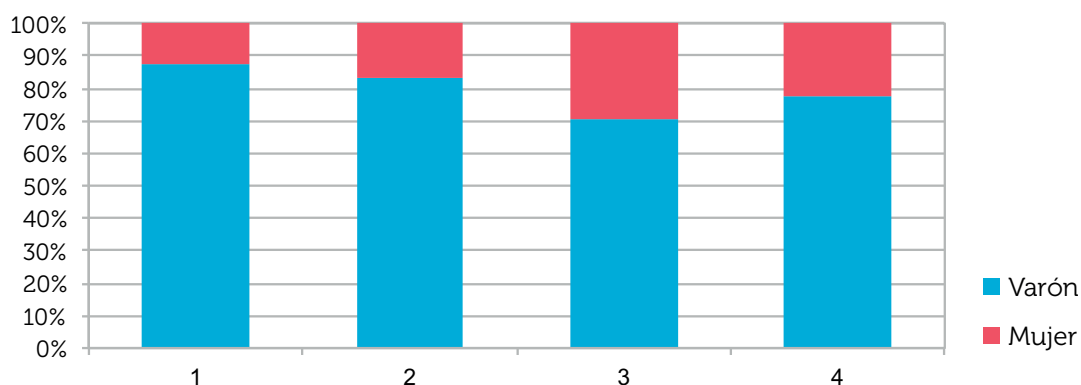
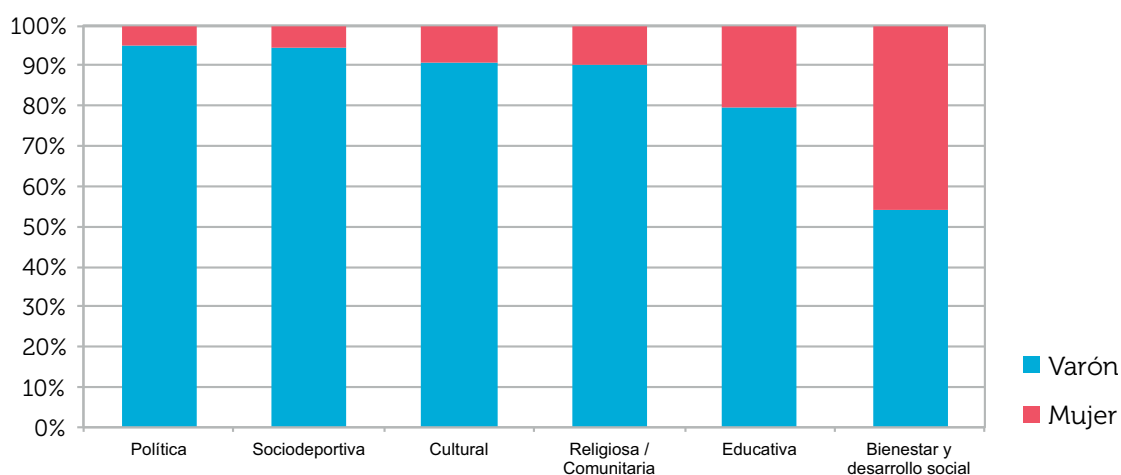


Gráfico 4. Proporción de varones y mujeres en cargos de máxima autoridad, según tipo de institución



pero dentro de límites más acotados, generalmente asociados a algún área específica (secretaría general, dirección o secretaría de área, etc.); y también en aquellos cargos de menor incidencia en la toma de decisiones (vocales, consejerías, asesorías). El gráfico 3 muestra el grado de participación masculina y femenina según el nivel de incidencia (1 corresponde al máximo nivel y 4 al de vocales, etc.) en las organizaciones de la comunidad judía latinoamericana.

Este reagrupamiento nos permite observar que, mientras que en los cargos de primer nivel la presencia de mujeres apenas alcanza el 12,1%, en aquellos puestos que implican una responsabilidad en el manejo de dinero sólo alcanza el 16,5%. Las mujeres ocupan casi un tercio de los cargos de dirección y secretarías de áreas (29,3%), que

corresponden a la gestión cotidiana de programas y proyectos, y el 22,1% de los puestos de mejor incidencia en la toma de decisiones.

En consecuencia, podemos afirmar que si la representación de las mujeres es de por sí baja en las Comisiones Directivas de las organizaciones de la comunidad, es aun menor en aquellos cargos que implican una mayor responsabilidad e incidencia en la toma de decisiones.

Como hemos visto, históricamente las mujeres participaron más en aquellas instituciones vinculadas con la asistencia y con el desarrollo social. Esta tendencia sigue prevaleciendo cuando observamos los patrones de participación actual. En las instituciones dedicadas a actividades de bienestar, educación y religiosas/comunitarias, las

mujeres ocupan una cuarta parte de sus comisiones directivas; mientras que en las organizaciones sociodeportivas y de representación política su participación es marcadamente inferior.

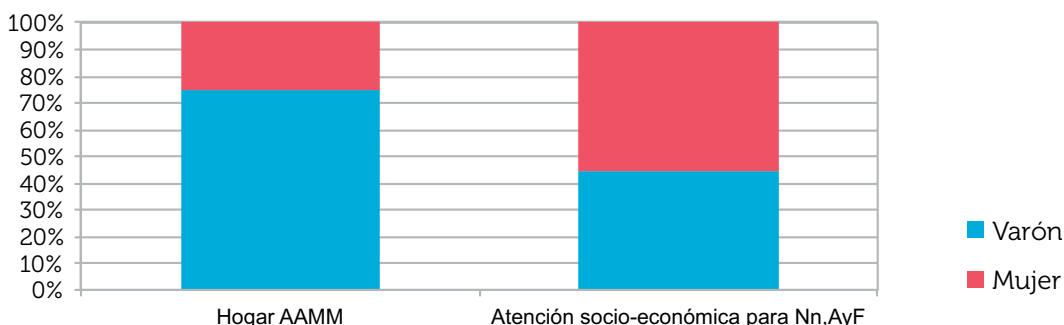
El gráfico 4 muestra que las organizaciones que cuentan con más mujeres en los puestos de máxima dirección son aquellas dedicadas al bienestar social (41,7%), mientras que su participación en cargos de máxima autoridad es ínfima en aquellas organizaciones de representación política (4,8%), culturales (9,5%), religiosas (9,6%) y sociodeportivas (15%).

Este análisis confirma la persistencia de una matriz de especialización según género pero también indica la débil presencia femenina en puestos de dirección. En términos generales, las mujeres continúan participando un poco más en las áreas sociales (educación y bienestar

social). No obstante ello, y aun cuando su participación en los consejos directivos y puestos de primer nivel de ambos sectores es relativamente elevada, sigue primando en ellos la participación masculina. Las entidades educativas de la comunidad son organizaciones privadas que manejan recursos monetarios y simbólicos considerables. Es probable que ello explique la significativa masculinización de los cargos de máxima autoridad. En el caso de las entidades de bienestar social, gráfico 5, al distinguir entre aquellas las que trabajan con población vulnerable (niños, niñas, familias y personas mayores en situación de pobreza), la participación femenina en los puestos de mayor nivel de incidencia aumenta considerablemente. En cambio, al observar los hogares para adultos mayores de la muestra seleccionada, encontramos que la mayoría de estos se encuentra presidido y dirigido por un hombre. Como

La representación de las mujeres es de por sí baja en las Comisiones Directivas de las organizaciones de la comunidad, y lo es menor aún en aquellos cargos que implican una mayor responsabilidad e incidencia en la toma de decisiones. Las organizaciones que cuentan con más mujeres en los puestos de máxima dirección son aquellas dedicadas al Bienestar social (41,7%), mientras su participación en cargos de máxima autoridad es ínfima en aquellas organizaciones de representación política (4,8%), culturales (9,5%), religiosas (9,6%) y sociodeportivas (15%).

Gráfico 5. Proporción de varones y mujeres en cargos de máxima autoridad, según subtipo de institución (Bienestar y desarrollo social)





en el caso de las escuelas y universidades, las residencias para personas mayores son instituciones que manejan recursos y lógicas en las que intervienen las dinámicas del mercado.

En contraposición, sigue habiendo instituciones fuertemente masculinizadas, como las de incidencia política, las culturales y las religiosas/comunitarias. En términos generales, se trata de instituciones que gestionan y administran cuotas de poder político (representación de la comunidad en sus contextos nacionales) y/o simbólicos significativos. Tal como señalaba Sandra McGee Deutsch para la primera mitad del siglo XX: las organizaciones más prestigiosas siguen siendo presididas por hombres.

Las organizaciones de la comunidad judía muestran un importante rezago en el liderazgo femenino, que contrasta con sus logros educativos y con su significativa inserción en el mercado laboral. No son las únicas. Como se ha indicado, la desigualdad en el liderazgo femenino permea un gran número de instituciones públicas y privadas. Pero mantener el estado de las cosas supone mantener una pedagogía implícita que mientras perpetúa los mecanismos de discriminación, invisibles pero concretos, desalienta a las nuevas generaciones a participar de manera equitativa. ¿Cómo interpretar estos datos?

¿TECHO DE CRISTAL, LIMITACIONES INDIVIDUALES U ORGANIZACIONES "GENERIZADAS"?

¿Cómo comprender las dinámicas y los mecanismos que limitan una participación equitativa en los espacios de toma de decisiones? En términos generales, las investigaciones iluminan diversos factores, algunos refieren a las condiciones estructurales de organizaciones que son en sí mismas "generizadas", otros, a mecanismos invisibles de segregación que se reproducen de múltiples maneras, y otros, a tipos de comportamientos masculinos y/o femeninos que reproducen el statu quo de la desigualdad.

Uno de los conceptos más utilizados para explicar la exclusión de las mujeres en posiciones de poder es el de "techo de cristal" (Kanter, 1977). Esta idea refiere a las dificultades que tienen las mujeres para ascender en las or-

ganizaciones de las que forman parte. Da cuenta de que, aun cuando no existan barreras explícitas, las mujeres chocan contra un tope, rígido como el cemento, pero invisible como el cristal.

De acuerdo con Mabel Burin (2009) el techo de cristal se construye a partir de distintos tipos de barreras:

- Las responsabilidades domésticas y el cuidado de niñas/os: la división sexual del trabajo, al asignar estas tareas principalmente a las mujeres, genera incompatibilidades con las exigencias que implican puestos jerárquicos en organizaciones laborales/sociales.

- El nivel de exigencias: a mayor escala jerárquica, a las mujeres se les solicitan mayores credenciales que a los varones (experiencia laboral, formación, etc.)

- Los estereotipos sociales: ideas y prejuicios que asocian a las mujeres con sentimientos de temor o falta de interés en el acceso a posiciones de poder.

- La percepción que las mujeres tienen de sí mismas: en un mercado de trabajo androcéntrico, la ausencia de modelos femeninos con los cuales identificarse puede generar inseguridad y temor.

Hay aspectos que se relacionan con dinámicas organizacionales, otros con las tensiones de transitar el mundo público sin que se hayan redistribuido las responsabilidades del mundo privado en proporciones similares (Wainerman, 2003; Faur, 2014), y también hay condicionamientos subjetivos, tanto femeninos como masculinos. Veamos algunas de estas cuestiones en mayor detalle.

Por un lado, las organizaciones (sociales, laborales, gubernamentales) construyen pautas y dinámicas que –casi siempre sin quererlo– reproducen relaciones de género desiguales al fijar roles, construir diferentes expectativas en función del género y facilitar u obstaculizar la participación de unos y otras. Desde esta perspectiva, el problema son las lógicas que permean las instituciones (Connell, 2006).

En la medida en que las organizaciones del "mundo público" y, especialmente, los espacios de toma de decisiones han sido pensados para ser ocupados por varones,

responden a un formato androcéntrico. Se supone que en estos órganos participarán sujetos exentos de responsabilidades domésticas y de la gestión diaria de sus familias, que dispondrán de flexibilidad de tiempo para, por ejemplo, participar en reuniones que se desarrollan por la noche, y contarán con una carrera “ordenada” y no con trayectorias intervenidas por los ciclos de vida familiar –como suelen mostrar las carreras femeninas– (Cerrutti y Ameijeiras, 2016).

A pesar de que los estudios indican que las mujeres poseen mejor disposición para ejercer tipos de liderazgo innovadores (Hernández Bark *et. al.*, 2015), las demandas de participación *full-time/full-life* son incompatibles con las necesidades familiares y las responsabilidades socialmente asignadas a las mujeres. Aun cuando en la región latinoamericana buena parte de las tareas domésticas se mercantilizan –mediante la contratación de servicios–, la responsabilidad por su ejecución así como la organización cotidiana siguen estando a cargo de las mujeres. En contraposición, cuando se piensa en tareas de asistencia, se suele considerar que las mujeres son más aptas. Muchas veces estas creencias operan de manera invisible, incluso para quienes las detentan (Faur y Zamberlin, 2008; Braun *et. al.*, 2016). De tal modo, los prejuicios, los estereotipos y también las prácticas cotidianas en torno a los papeles de género constituyen una de las dimensiones centrales a la hora de comprender las desigualdades que aún persisten.

Por otra parte, hay razones vinculadas con las expectativas, aspiraciones y comportamientos de las mujeres (y también de los varones). Este enfoque nos lleva a comprender el problema de la participación de las mujeres en espacios de liderazgo como un problema de incentivos (y barreras) personales.

La escasa proporción de **mujeres** en posiciones de liderazgo, sumada a una socialización de género que no promueve estas cualidades en el caso de ellas, operan como

////////////////////

Los prejuicios, estereotipos y también las prácticas cotidianas en torno a los papeles de género constituyen una de las dimensiones centrales a la hora de comprender las desigualdades que aún persisten.

factores que **disminuyen las aspiraciones de las mujeres** cuando se trata de ocupar posiciones de poder. Profesionales y líderes comunitarias, como Mónica Cullucar, de Argentina, Anabella Jaroslavsky, de Venezuela, y Raquel Celnik, de Colombia, hacen referencia a procesos de inhibición o inseguridad por parte de las mujeres, así como también a la aceptación de “guiones impuestos” que requieren ser analizados y reconfigurados.¹²

Algunas investigaciones mostraron que esta menor disposición se relaciona con el hecho de que las mujeres asocian estos puestos con un rol masculino (Williams y Best, 1990, en Hernández Bark *et. al.*, 2015). En América Latina, además, circulan prejuicios muy arraigados que suponen que cuando las mujeres ocupan posiciones de liderazgo “se masculinizan” (Faur y Grimson, 2016).

Finalmente, hay restricciones relacionadas con los comportamientos masculinos frente al avance de las mujeres. Las resistencias por parte de los hombres han sido un canon prevaleciente en los orígenes de las instituciones comunitarias de la región.

Los hombres apoyaban a los grupos femeninos hasta cierto punto, pero por lo general se oponían a que las mujeres alcanzaran autonomía y poder; además, tendían a subordinar los objetivos de ellas a los propios. Los prejuicios de género relegaron a muchas mujeres capaces a los márgenes de la vida institucional judía, privándola de valiosos talentos (...) Hasta mediados de los años cincuenta, las mujeres aún no habían superado esta discriminación (McGee Deutsch, 2017: 361).

La especialista sueca Barbro Dalhbom-Hall (2004) arroja luz sobre esta cuestión, cuando observa que uno de los mayores impedimentos que tienen las mujeres para ocu-

¹² Véanse las entrevistas realizadas a estas líderes en: www.mujeryjudaismo.com



par posiciones de liderazgo se relaciona con el temor que tienen los hombres frente a las mujeres fuertes.

Los hombres que no tienen miedo no suelen ser un problema para las mujeres. Pero hay demasiados que, de manera inconsciente, se sienten amenazados.

Asimismo, hay autores que indican la persistencia de cierta lógica de "homosociabilidad masculina" (Kimmel, 1997), para referirse al modo en el cual los hombres suelen conformar grupos de trabajo entre pares masculinos, incluso sin ser conscientes de ello. La reproducción de este hábito termina consolidando una lógica de alianzas que, en la medida en que las mujeres participen en menor proporción, contribuyen a mantener los privilegios masculinos. Las resistencias masculinas también pueden ser desafiadas. Como refiere Anabella Jaroslavsky:

... los hombres deberían hacernos lugar, pero sólo se lograría si actuamos de manera consistente y nuestra voz comienza a oírse en todos los ámbitos. No podemos esperar sentadas a que este lugar se nos otorgue (...) es función de la mujer asumir su puesto de liderazgo y ejercerlo. Siento que no podemos basarnos en los guiones y valores que se han impuesto sin analizarlos y ver de qué manera podemos adaptarlos a nuestras respectivas realidades.

Lo cierto es que los espacios "no están cerrados". En palabras de Mónica Cullucar:

Los lugares no se dan, se toman, las experiencias están abiertas y a disposición, hay que animarse, hay que tener ganas, hay que buscar la ocasión...

Cuando las primeras mujeres empezaron a estudiar en las universidades, también eran las primeras, cuando las primeras mujeres empezaron a conducir un automóvil, también fueron las primeras, y hoy día es algo corriente verlas en las universidades, manejando un auto o haciendo cualquier otra actividad que antes era casi exclusiva de los hombres...

En la medida en que se busque contribuir a modificar esta situación, es claro que los factores individuales (relativos a las subjetividades de varones y mujeres) y los estructurales (relativos a las lógicas institucionales) requieren ser tomados en conjunto.

HACIA LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES DE LA COMUNIDAD

En un contexto en constante transformación, en el cual los organismos internacionales establecen acuerdos para incrementar la participación femenina en la toma de decisiones, las nuevas generaciones desafían los mandatos y estereotipos de género y las mujeres están cada vez más formadas para ocupar espacios históricamente vedados para ellas, las organizaciones de la comunidad judía también se topan con desafíos.

¿De qué manera las instituciones comunitarias pueden responder a este nuevo contexto político y cultural? En este apartado, se mencionarán algunos mecanismos y estrategias que pueden contribuir a sumar mujeres en posiciones de liderazgo y, de este modo, preparar a las instituciones para el cambio, aprovechar el potencial de las mujeres de la comunidad y, en suma, desarrollar buenas prácticas en las organizaciones comunitarias.

En cuanto a las acciones para incorporar mujeres en órganos de decisión, por una parte, es evidente que el establecimiento de medidas de acción afirmativa resultan dispositivos de gran efectividad para superar la brecha de participación y ampliar la agenda de las organizaciones. Estas medidas pueden incluir cuotas para la participación femenina fijas (apuntando a la paridad: 50%) o bien, proporcionales (según la composición de género de la organización de la cual se trate). De manera complementaria, se debe trabajar en el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo de las mujeres y de la reflexión por parte de los hombres. A continuación, se sugieren estrategias complementarias entre sí.

1. DESARROLLO DE PRÁCTICAS INSTITUCIONALES INNOVADORAS:

- a. Establecimiento de cuotas de representación femenina.
- b. Comisiones directivas que funcionen con invitadas que puedan aportar y cuya participación funcione como un espacio de aprendizaje.

El establecimiento de medidas de acción afirmativa, como cuotas para la participación femenina fijas o proporcionales, resultan dispositivos de gran efectividad para superar la brecha de participación y ampliar la agenda de las organizaciones. De manera complementaria, se debe trabajar en el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo de las mujeres y de la reflexión por parte de los hombres.

C. Revisión de estructuras de funcionamiento, incluyendo análisis de cargos según género y capacidad de promoción, horarios de reuniones, permisos para el cuidado familiar y otros mecanismos invisibles que pueden afectar la promoción de mujeres (y naturalizar la presencia de varones).

2. FORMACIÓN CONTINUA A PARTIR DE DISTINTOS FORMATOS:

a. Espacios de formación continua de dirigentes que garanticen la participación de mujeres.

b. Procesos de formación sobre liderazgo femenino que permitan reflexionar sobre obstáculos subjetivos y organizacionales, mecanismos de reproducción o de superación de las desigualdades de género en las organizaciones, etcétera.

C. Estimular la formación de grupos de mujeres dentro de las organizaciones que acompañen la gestión de liderazgo.

d. Talleres destinados a mujeres y a varones, en los que puedan abordarse aspectos relacionados con

modelos de masculinidad/feminidad y sus efectos en el desarrollo organizacional.

Cada una de estas propuestas requiere de compromisos sostenidos y de apropiación por parte de las entidades que las pongan en práctica. Finalmente, será necesario promover **la reflexión de hombres y mujeres acerca de estas dinámicas** y acordar posibles caminos de superación. Para ello, se requieren metodologías participativas, mediante talleres que actúen al mismo tiempo como sensibilización de género y como fuente de información para sistematizar investigaciones sobre las representaciones que hombres y mujeres tienen acerca de las posiciones de liderazgo y las dinámicas de género. Estas metodologías resultan centrales no solamente para empoderar a las mujeres, sino también para lograr una mayor reflexividad por parte de los varones y, en definitiva, para que las medidas afirmativas puedan ser apropiadas y valoradas por los distintos actores involucrados.

Por último, y con el objetivo de afinar los diagnósticos, se requiere **realizar investigaciones cualitativas** que permitan establecer, puntualmente, de qué manera operan los mecanismos allí donde las mujeres muestran una participación sensiblemente menor a la de los hombres •



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barbro Dahlbom-Hall (2004). "Interview with Ms. Barbro Dahlbom-Hall", en *The UN Women's Newsletter*, Vol. 8 • No. 4 • October, November, December 2004.

Barrancos, Dora (2007). *Mujeres en la sociedad argentina*, Buenos Aires, Sudamericana.

Barylka, Ether (2018). *Judaísmo en femenino*, Madrid, Nagrela Editores. ISBN-10: 8494016091 ISBN-13: 978-8494016097.

Bourdieu, Pierre (2010). *La dominación masculina*, Barcelona, Editorial Anagrama.

Braun, S.; Stegmann, S.; Hernandez Bark, A. S.; Junker, N. M. y van Dick, R. (2017). "Think manager-think male, think follower-think female: Gender bias in implicit followership theories", en *Journal of Applied Social Psychology* 2017, 47:377-388. Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jasp.12445>

Burin, Mabel (2009). "Techo de cristal", en Gamba, Susana (ed.), *Diccionario de estudios de género y feminismos*, Buenos Aires, Editorial Biblos.

Caminotti, Mariana (2015). *Más allá de los números: Las mujeres transforman el Poder Legislativo en América Latina y el Caribe*, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. ISBN 978-9962-688-34-1

CEPAL (2016). *Autonomía de las mujeres e igualdad en la Agenda de Desarrollo Sostenible*. Consultado en abril de 2018 en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40633/4/S1601248_es.pdf

CEPAL (2017). *40 años de Agenda Regional de Género*. Consultado en abril de 2018 en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40333/7/S1700760_es.pdf

Cerrutti, Marcela y Ameijeiras, Analía (2016). "La intermitencia en la participación laboral de las mujeres veinte años después: el caso del Área Metropolitana de Buenos Aires", en VI Congreso Latinoamericano de Población, Foz de Iguazú.

Connell, Raewyn (2006). "Glass Ceilings or Gendered Institutions? Mapping the Gender Regimes of Public Sector Worksites", en "Essays on Equity, Gender, and Diversity", *Public Administration Review*, Noviembre-Diciembre, 2006.

DEGIOT (2017). *Las mujeres en el mundo del trabajo*. Consultado en abril de 2018 en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_ctio_documentodetrabajo.pdf

Faur, Eleonor y Grimson, Alejandro (2016). *Mitomanías de los sexos. Las ideas del siglo XX sobre el amor, el deseo y el poder que necesitamos desechar para vivir en el siglo XXI*, Buenos Aires, Siglo XXI.

Faur, Eleonor (2014). *El cuidado infantil en el siglo XXI. Mujeres malabaristas en una sociedad desigual*, Buenos Aires, Siglo XXI.

Faur, Eleonor y Zamberlin, Nina (2008). "Gramáticas de género en el mundo laboral. Perspectivas de trabajadoras y trabajadores en cuatro ramas del sector productivo del área metropolitana de Buenos Aires", en M. Novick, S. Rojo y V. Castillo (comps.), *El trabajo femenino en la post-convertibilidad*. Argentina 2003-2007, Santiago de Chile, CEPAL-GTZ, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Ferreira Rubio, Delia Matilde (2015). "Financiamiento de los partidos políticos desde una perspectiva de género", en *Revista Derecho Electoral* N° 20, San José, segundo semestre [en línea] http://www.tse.go.cr/revista/art/20/ferreira_rubio.pdf

Gamba, Susana (2009). "Estudios de Género/Perspectiva de Género", en S. Gamba (coord.), *Diccionario de estudios de género y feminismos*, Buenos Aires, Editorial Biblos.

Hernandez Bark, Alina; Escartín Solanelles, Jorge; Schuh, Sebastian; Dick, Rolf. (2015). "Who Leads More and Why? A Mediation Model from Gender to Leadership Role Occupancy", en *Journal of Business Ethics*, 10.1007/s10551-015-2642-0.

Kanter, Rosabeth (1977). *Men and women of the corporation*, New York, Basic Books.

Kimmel, Michael S. (1997). "Homofobia, temor, vergüenza y silencio en la identidad masculina", en Teresa Valdés y José Olavarría (eds.), *Masculinidad/es. Poder y crisis, Ediciones de las Mujeres N° 24*, Santiago de Chile, Isis Internacional y FLACSO Chile.

McGee Deutsch, Sandra (2017). *Cruzar fronteras, reclamar una nación. Historia de las mujeres judías argentinas 1880-1955*, 1ª ed., Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.

ONU MUJERES (2014). Declaración y Plataforma de acción de Beijing. Consultado en abril de 2018 en: http://beijing20.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/csw/bpa_s_final_web.pdf#page=143

ONU Mujeres (2018). *Guía Estratégica, La participación política de las mujeres en Guatemala: una mirada hacia la paridad democrática*. En línea en: <http://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20americas/documentos/publicaciones/2018/4/participacion%20politica%20de%20las%20mujeres%20en%20guatemala.pdf?la=es&vs=4924>

Scott, J. (1996). "El género: Una categoría útil para el análisis histórico", en Marta Lamas (comp.), *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual*, México, PUEG, pp. 265-302.

UNESCO (2017). "Gender inequality persists in leadership positions", en *Gender Review. Meeting our Commitments to gender equality in education*, París, UNESCO. Consultado en abril de 2018 en: https://en.unesco.org/gem-report/sites/gem-report/files/References_GenderReview2018.pdf

Wainerman, C. H. (comp.) (2003). *Familia, trabajo y género*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.

Williams, Christine (1992). "The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the Female Professions", en Kimmel, M. (ed.) (2000), *The Gendered Society Reader*, New York, Oxford University Press.

Williams, J. E. y Best, D. L. (1990a). *Measuring sex stereotypes: A multination study*, (rev. ed.), Beverly Hills, CA, Sage Publications.

Williams, J. E. y Best, D. L. (1990b). *Sex and psyche: Gender and self-concepts viewed cross-culturally*, Newbury Park, CA, Sage Publications.

ANEXO METODOLÓGICO

SOBRE LA BASE DE DATOS

La base de datos fue construida a partir de una primera identificación realizada por el JDC en América Latina. Sobre un registro que abarca 386 organizaciones, establecidas mayormente entre Argentina, Uruguay, Brasil, Chile, México, Colombia y Venezuela, se recabó información acerca de la participación de varones y mujeres en sus consejos directivos. Entre los meses de marzo y abril, un relevamiento realizado por el JDC permitió obtener información respecto a la proporción de varones y mujeres en las comisiones directivas de 202 organizaciones.

Con el objetivo de poder afinar el análisis y distinguir entre los diferentes cargos ocupados por varones y mujeres en las comisiones directivas de las organizaciones, se realizó un nuevo relevamiento entre los meses de julio y agosto. Para ello se buscó información en los sitios web institucionales de las organizaciones aludidas. Sin embargo, no en todos los casos pudimos encontrar la información esperada, lo cual redujo el total de organizaciones a 107. No obstante, tanto en el primer como el segundo relevamiento la proporción de organizaciones por países se mantiene relativamente estable.

Con la excepción del Gráfico N° 1, el resto de los porcentajes y gráficos referidos en este documento, representan a las 107 organizaciones relevadas entre julio y agosto de 2018. En este sentido, aclaramos que los resultados aquí expuestos no son producto de un censo de organizaciones ni de una selección estadística de casos, razón por la cual los números expresados no deben ser considerados como definitivos de la realidad de las organizaciones, sino como tendencias que se expresan en ellas.

SOBRE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL ANÁLISIS

En el presente artículo nos propusimos analizar la variación en la proporción de varones y mujeres en las comisiones directivas según una serie de variables que consideramos relevantes. Una de ellas es el "Nivel de incidencia del cargo". Dado que las organizaciones relevadas presentaban diferentes estructuras de autoridades, para hacer posible una comparación con un número manejable de opciones, decidimos reagruparlas a partir de elementos comunes que consideramos definitorios. De este modo, se crearon las siguientes categorías:

"Nivel 1". Agrupa los cargos de "Presidente", "Vicepresidente", "Decano", "Vicedecano", "Rector", "Vice-rector", "Director general", "Vicedirector general". En todos los casos se trata de cargos que detentan la máxima autoridad de las instituciones que representan. En algunos, se trata de posiciones ad honorem y en otros (rectores, dirección general, etc.), de cargos profesionales rentados.

"Nivel 2". Agrupa aquellos cargos que conllevan responsabilidades en el manejo de dinero. Concretamente, aglutina los cargos de "Tesorero", "Protesorero", "Tesorero 2º", "Tesorero 3º", "Revisor de cuentas" y "Revisor de cuentas suplente".

"Nivel 3". Incluye aquellos cargos que tienen la responsabilidad sobre algún área o sector específico de las organizaciones, como "Secretario General" y todas aquellas "Secretarías" y "Direcciones" específicas (como por ejemplo "Secretaría de Juventud" o "Dirección de Cultura").

"Nivel 4". Incluye aquellos cargos de menor incidencia en la toma de decisiones, como "Vocal", "Vocal Suplente", "Asesor" y "Consejero".

Otra variable importante ha sido la de "Tipo de institución", que refiere al tipo de actividad que realizan las organizaciones. Para definir las categorías que la componen, se acordaron criterios con responsables de JDC, quienes definieron como principales las siguientes:

■ **Incidencia política**: son aquellas organizaciones que representan la voz de la colectividad judía frente a los gobiernos nacionales y el Estado de Israel.

■ **Culturales**: son organizaciones que difunden cuestiones culturales e incluyen museos y sitios de memoria.

■ **Religiosa y comunitaria**: esta categoría agrupa tanto templos como espacios comunitarios.

■ **Sociodeportiva**: son aquellas organizaciones cuya actividad principal se basa en la promoción de actividades deportivas para la comunidad.

■ **Educación**: son aquellas organizaciones dedicadas principalmente a un trabajo educativo.

■ **Bienestar y desarrollo social**: son aquellas organizaciones dedicadas principalmente a acciones que promueven la ayuda y el mejoramiento de las condiciones de vida de sectores sociales vulnerados. Se subdivide a su vez en "Hogares para Adultos Mayores" y Entidades que trabajan con población vulnerable (Niñez, Adolescencia y Familia).



Oficina Latinoamericana del JDC

Sergio Widder
Director Regional

Mónica Epelbaum
C.F.O - Chief Financial Officer

Fabiana Itzcovich
Coordinadora de Programas

Fabiana Grosman
Directora de Leatid

Maia Magnetto
Programa de Mujeres y Liderazgo

Micaela Bursztein
Monitoreo y Evaluación de Programas

Georgina Catvin
Diseño y Comunicación

Ariela Bodner
Asistencia de Dirección

Eduardo Veriansky
Contador

Lionel Duszkin
Asistente Área Administrativo-Contable

SOBRE EL JDC

El American Jewish Joint Distribution Committee (JDC) es la principal organización judía de asistencia humanitaria en el mundo. El JDC opera en más de 70 países, rescatando a judíos en peligro, proporcionando alivio inmediato a quienes lo requieren y creando vínculos duraderos con la vida judía. En Israel, el JDC contribuye a afrontar los desafíos de su población más vulnerable. También desarrolla programas extra-comunitarios en todo el mundo.

El JDC trabaja junto a comunidades y organizaciones locales para crear y desarrollar iniciativas que aborden de modo efectivo sus necesidades particulares y contribuyan a construir y fortalecer sus propias capacidades.

Para conocer más, dirigirse a www.jdc.org



American Jewish
Joint Distribution
Committee



Oficina para América Latina: J. Salguero 2142 6º piso - C1425DES - Buenos Aires, Argentina
Teléfono: +54 11 4827-7500 - e-mail: laoffice@jdc.org