El liderazgo de las mujeres en las organizaciones de la comunidad judía latinoamericana

Avances y desafíos

SEPTIEMBRE 2024

JDC THE JOINT

THE JOINT

El liderazgo de las mujeres en las organizaciones de la comunidad judía latinoamericana

Avances y desafíos

Autora **Eleonor Faur**

Colaboradora **Vanesa Lerner**

Equipo de trabajo JDC Latinoamérica

Sergio Widder
Director regional

Fabiana Itzcovich
Directora de desarrollo comunitario

Micaela Bursztein
Planning manager

SEPTIEMBRE DE 2024

Este nuevo informe acerca del nivel de participación de mujeres en posiciones de liderazgo y toma de decisión en las comunidades judías de América Latina se orienta a presentar un "estado de situación" y un análisis acerca de cuáles han sido algunos avances en este terreno desde el año 2018, cuando publicamos nuestro primer estudio sobre esta temática.

La información recolectada da cuenta de progresos módicos pero sostenidos. El presente estudio da lugar a algunas voces que, a partir de su propia experiencia, nos dan un encuadre para comprender mejor esos avances y cuánto queda por delante.

Desde el Joint proponemos y estimulamos a crear nuevos espacios para que, tanto mujeres como varones, sigamos construyendo comunidades más participativas, cuyos liderazgos reflejen de manera más fiel su propio entramado.

Agradecemos a quienes brindaron sus testimonios y experiencias para enriquecer esta publicación.

Sergio Widder
Director Regional para América Latina, Joint Distribution Committee
Diciembre, 2024

Después del 7 de octubre

Esta investigación fue hecha antes del ataque terrorista genocida de Hamás contra el Estado de Israel y sus ciudadanos. Mientras escribo estas palabras, muchos de los secuestrados siguen ausentes y no sabemos quiénes entre ellos siguen vivos y quiénes fueron asesinados. Cientos de miles de desplazados ven alteradas sus vidas de manera radical en Israel. Muchas familias penan la muerte de padres, madres, hijos, esposas, maridos, amigos. Muchos niños están procesando las crueles escenas vividas y están aprendiendo a adaptarse a vivir sin uno de sus progenitores o sin ambos, sin algún hermano o sin todos. Los ataques continúan sobre el norte de Israel. Las víctimas no han podido recuperar el aire. Sigue sucediendo.

Comunidad judía y sociedad general

Esta publicación encara el liderazgo de las mujeres en las organizaciones de la comunidad judía latinoamericana en el período 2018-2022. Como se decía en los viejos shtetlaj "azoi vi es cristelzej, es idishzej" (en contextos cristianos, los judíos se comportan como los cristianos): la participación de mujeres judías en los espacios mencionados sigue patrones similares al de todas las mujeres. La sociedad tradicional, patriarcal y autoritaria, está siendo cuestionada y permite, lenta pero progresivamente, el ingreso de las mujeres a ámbitos de los que hasta ayer nomás estaban excluidas. Aunque la participación de mujeres en puestos y actividades ha mejorado en relación con pocas décadas atrás, hay camino por recorrer para alcanzar algo parecido a la igualdad.

Mujeres y hombres, universos complementarios

Hombres y mujeres somos diferentes y es habitual que nuestras visiones del mundo no coincidan; sin embargo, se complementan. Cada uno según su especificidad, según sus recursos y capacidades.

Las mesas directivas que incluyen mujeres ganan en riqueza de perspectiva y estilo porque aportan, muchas veces, habilidades blandas: empatía y entendimiento de la fragilidad y vulnerabilidad humanas, trabajo en equipo, adaptabilidad, flexibilidad, colaboración, inteligencia emocional, resolución de conflictos, liderazgos horizontales que determinan una baja en la beligerancia y un mejor clima de trabajo. Estas capacidades son crecientemente valoradas y requeridas porque crean un ámbito laboral amable, generativo y pacífico. Este estilo no limita la toma de decisiones ni la ejecutividad.

Un ejemplo entre las situaciones a modificar son los horarios de reunión. Si en lugar de reuniones al atardecer o directamente a la noche se pactaran por la mañana, muchas mujeres podrían ajustar mejor sus actividades sin tener que renunciar a los compromisos familiares. Porque la vida familiar sigue siendo más una prioridad más femenina que masculina.

Un silencio que aturde

A poco del 7 de octubre, aún aturdida por lo que se iba sabiendo, busqué el apoyo explícito del colectivo femenino. Contacté a varias mujeres conocidas y reconocidas, tanto en la esfera artística como en la académica, mujeres de voces fuertes, mujeres que pelean por sus derechos y demandan atención, respecto, valoración, mujeres hacedoras y ejecutivas a las que miraba con admiración y cuya lucha por la defensa de la igualdad de derechos me resultaba ejemplar. Las respuestas que recibí de varias de ellas, no de todas -por suerte- fue un tímido "sí, pero...". Anhelo que llegue el día en que esa visión parcial ceda espacio a la empatía despojada de otras implicancias.

El camino de Rut: #tudoloreselmío

Bienvenida entonces esta publicación sobre mujeres y liderazgo hecha por mujeres fuertes, inteligentes, comprometidas con sus comunidades y con la sociedad.

Cuenta el Tanaj que Elimelej y Noemí tenían dos hijos. Según las costumbres de la época, cuando moría el padre, la protección de la madre era asumida por sus hijos varones. Los dos hijos de Noemí casados con Rut y Orpá fallecieron antes de haber generado descendencia. Las tres mujeres, sin marido ni hijos varones, quedaron a la intemperie, sin resguardo ni amparo alguno. Noemí, ante el desdichado destino que esperaba a sus nueras sugirió que "vuelva cada una a la casa de su madre". Orpá lo hizo. Rut no pudo. Se negó a abandonar a su suegra a la soledad, al hambre y a la indigencia: "donde vayas iré, donde vivas viviré, tu pueblo será mi pueblo y tu Dios será mi Dios".

Orpá se fue y Rut, solidaria con el colectivo femenino, acompañó a Noemí en su camino incierto. A Rut, modelo de mujer del que bien para los feminismos, nada de lo que sufriera una mujer le era ajeno. Su hashtag sería hoy, y lo hago propio, ***#tudoloreselmío.***

Deberemos seguir haciendo lo que aprendimos a lo largo de nuestra historia, defendernos y buscar nuevos aliados.

Es lo que estamos haciendo con esta publicación y con tantas actividades y proyectos en los que participamos produciendo cultura, viviendo en familia, trabajando en el área corporativa, curando, diseñando, alimentando, protegiendo, reflexionando, mirando hacia adelante.

Es lo que siempre hicimos.

Es lo que seguiremos haciendo.

Es el camino de Rut.

Lic. Diana Wang
Florida, julio 2024

Contenido

Introducción 2

El contexto de la investigación 3

La perspectiva analítica 6

Metodología del estudio 8

Mapa de género de las organizaciones de la comunidad judía latinoamericana 17

La trama del liderazgo femenino en la comunidad judía 21

El liderazgo femenino: un proceso situado 22

La mirada de las mujeres líderes sobre la composición de género de las comisiones directivas 25

Comprender los obstáculos para superarlos 26

Tensión entre las responsabilidades de cuidado familiar y las lógicas dirigenciales 27

Un trato desigual hacia las mujeres 29

El lugar de las juventudes y los vínculos intergeneracionales 31

Compromisos para una mayor equidad 33

Consideraciones finales 37

Referencias bibliográficas 39

Introducción

En el año 2018, el American Jewish Joint Distribution Committee (JDC) realizó un estudio pionero sobre género y liderazgo en la comunidad judía latinoamericana. Por primera vez en el contexto latinoamericano, se indagó sobre la composición de una muestra amplia de organizaciones y se consolidó una base de datos estadísticos para conocer en qué medida las comisiones directivas se integran por varones y por mujeres, y en qué niveles de decisión participan unos y otros. Las brechas en la participación fueron exploradas en función de los principales objetivos de las organizaciones: de representación política, socio comunitarios, de desarrollo social, etcétera. De ese modo, se elaboró el primer *Mapa de género de la comunidad judía latinoamericana.*

A pocos años de aquel estudio, el JDC promovió una nueva investigación cuyos resultados se presentan en este documento. Además de actualizar la información cuantitativa para identificar cambios y continuidades en la participación de hombres y mujeres en las comisiones directivas, entre 2018 y 2022; sumó un relevamiento de tipo cualitativo basado en entrevistas en profundidad a un grupo de mujeres que lideran o participan en cargos directivos de organizaciones comunitarias en América Latina. Esta indagación ilumina las experiencias y reflexiones de un grupo de mujeres líderes: sus trayectorias y aprendizajes, pero también los obstáculos que encontraron en el camino y sus modos de atravesarlos. Además, se analizaron los principales procesos en marcha de las organizaciones comunitarias que buscan avanzar hacia una mayor equidad de género en su representación.

En conjunto, el presente estudio pone a disposición información y análisis inéditos, que dan cuenta de los avances y desafíos en la participación femenina en la toma de decisiones de las organizaciones comunitarias, con el fin de contribuir a generar las condiciones para una participación equitativa en los espacios dirigenciales.

Antes de adentrarnos en los resultados de la investigación, en las páginas que siguen, se sintetizan los pilares que sostienen el estudio en tres sentidos: el contexto social y político en el que se inscribe, la perspectiva analítica y la metodología de la investigación. Posteriormente, se describen y analizan los hallazgos: primero, los referidos a la información cuantitativa, que actualiza los datos del *Mapa de género en una perspectiva comparativa (2018-2022);* luego, los referidos a la información cualitativa, recabada a partir de entrevistas en profundidad con mujeres líderes de diferentes países de la región. Por último, se incluyen consideraciones finales y recomendaciones para profundizar la equidad de género en los espacios de toma de decisión de las organizaciones de la comunidad judía en América Latina y el Caribe.

El contexto de la investigación

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 los 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 las mujeres, para abocarse a las tareas de gestión de la vida cotidiana, en el mundo privado (JDC, 2018). 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).

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 llevan 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. Así, en el mundo de hoy, las jerarquías de género se reflejan en una amplia gama de instituciones, que van desde organismos internacionales hasta escuelas y universidades, empresas y organizaciones sociales (UNESCO, 2017 en JDC, 2018).

Desde finales del siglo XX, se inició un proceso de creciente vinculación de las mujeres latinoamericanas en el mercado laboral. Entre los años 2000 y 2022, ellas aumentaron su participación del 42,7% al 47,9%; y el 35% de los hogares de la región tiene a una mujer como la principal aportante de ingresos económicos. Sin embargo, las brechas en la participación laboral entre varones y mujeres se sostienen, ya que la participación masculina se ubica en el 73,1% (CEPALSTAT).[1] Además, si bien los niveles educativos de las mujeres superan a los de sus pares varones, en la gran mayoría de los países latinoamericanos, en los cargos mejor rentados las mujeres se encuentran subrepresentadas. En el mundo empresarial, las mujeres ocupan solo el 15% de los cargos directivos y son dueñas de apenas el 14% de las empresas, según un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2021).[2]

1. CELADE-CEPAL: https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/dashboard.html?theme=4&lang=es (8 de abril de 2024)

2. Véase BID: https://publications.iadb.org/es/una-olimpiada-desigual-la-equidad-de-genero-en-las-empresas-latinoamerica-

Al observar la participación de mujeres en el ámbito público de América Latina y el Caribe, datos compilados y analizados por el Observatorio de Género de la CEPAL muestran que: en promedio, la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones ronda el 30% de las posiciones, con la excepción de las alcaldías, que presentan una cifra inferior al 16%. En los gabinetes ministeriales —cuya conformación depende de la decisión presidencial—, datos de agosto de 2022, indican que 36 países y territorios de la región contaban con un 25%, o más, de mujeres ministras en los gabinetes ministeriales; sólo en Costa Rica (50%) y Chile (58%), la paridad era un hecho en los Gobiernos. En el Caribe —salvo en los casos de Anguila, Barbados, Guyana y Trinidad y Tobago—, todos los Gobiernos contaban con al menos una ministra en el gabinete. Las mujeres se concentran mayoritariamente en los ministerios de carácter social y cultural (52,6%), y su participación en las carteras del ámbito económico (25,2%) y político (19,6%) continúa siendo sustantivamente menor (CEPAL, 2023).[3]

En buena medida, la desigualdad en la participación política y laboral entre los géneros responde a las históricas responsabilidades de cuidado asignadas a las mujeres. Alrededor del 60% de las mujeres en hogares con niños y niñas menores de 15 años, declara no participar en el mercado laboral por atender responsabilidades familiares; mientras que en hogares sin presencia de niños y niñas, la cifra se ubica en el 18% (CEPAL, 2022). Para ilustrar esta situación, vemos que: mientras en Argentina las mujeres dedican en promedio 33,2 horas semanales a este tipo de tareas, los hombres destinan 17,6; en Chile, ellas dedican 42,4 y ellos 19,4; en México, el tiempo semanal destinado por ellas al trabajo no remunerado es de 42,8 horas y el de ellos 16,9 (Naciones Unidas, 2024)[4]. De esta manera —si bien se detectan diferencias entre la carga de trabajo no remunerado según los países que se estudien—, en promedio, el tiempo invertido por las mujeres en los países de la región más que duplica el de los hombres. Esto produce una significativa desventaja para la participación económica pero también para la participación política de las mujeres.

En América Latina y el Caribe, las encuestas de uso del tiempo en 16 países, en los últimos 12 años, advierte que las mujeres dedican entre el 12% (Brasil) y 24,7% (Chile) de su tiempo al trabajo no remunerado: doméstico y de cuidados. Mientras tanto, los hombres dedican entre 3% (Honduras) y 12,5% (Cuba) de su tiempo a la misma actividad (ONU Mujeres y CEPAL, 2024, citado en ONU Mujeres, 2024). La carga desproporcionada de trabajo no remunerado, de cuidados, sobre las espaldas femeninas, en mayor o menor medida, limita las oportunidades de las mujeres y su acceso al mercado laboral (OIT y CEPAL, 2023); así como también su participación política y comunitaria.

nas-y-del-caribe

3. Disponible en https://oig.cepal.org/es/documentos/participacion-mujeres-la-toma-decisiones-america-latina-caribe

4. Disponible en: https://lac.unwomen.org/es/digital-library/publications/2024/03/perfil-regional-de-igualdad-de-genero-america-latina-y-el-caribe

Lo cierto es que muchas de estas dinámicas, profusamente estudiadas en la investigación social relativa a distintos sectores ocupacionales, organizaciones políticas, culturales o académicas, cobran un perfil singular en casos particulares. Al enfocar el presente estudio en las organizaciones de la comunidad judía latinoamericana, es necesario considerar algunas particularidades respecto de los estudios sobre el ámbito empresarial, político u otras instituciones del mercado laboral. En este caso, el campo de análisis es el de una comunidad que responde a una identidad y tradiciones compartidas, que reúne a un amplio número de entidades e instituciones de diferente estructura, tamaño, misión e incidencia dentro y fuera de la colectividad. El abanico cubre desde organizaciones de representación política hasta escuelas, pasando por entidades de desarrollo social, liderazgo espiritual y organizaciones de prevención de violencia familiar y de género. El relevamiento de información cuantitativa y cualitativa ofrece pistas acerca del modo en el cual se expresan —y se transforman— las desigualdades de género en la dirigencia comunitaria judía latinoamericana.

El estudio fue concebido y desarrollado con el propósito de profundizar una conversación que se encontraba en curso en las organizaciones comunitarias. A partir del año 2017, el JDC, junto a la Confederación Latinoamericana Macabi (CLAM), convocaron tres encuentros regionales para reflexionar junto a mujeres y hombres, sobre la participación de las mujeres en el liderazgo comunitario. La cuestión del liderazgo femenino, vinculada con la importancia de incrementar la representación de mujeres en órganos de decisión y vocería comunitaria, ha ido tomando presencia de manera creciente en los debates e iniciativas de diversas entidades judías latinoamericanas. En América Latina y el Caribe, distintos grupos de mujeres comenzaban a hacer visible la relativa escasez de representación femenina en los ámbitos comunitarios, con una significativa movilización de mujeres jóvenes impulsando estas intervenciones.

Todo ello ocurría en el contexto de transformaciones estructurales vinculadas al papel de las mujeres en la sociedad y de una expansión inédita de los feminismos en Latinoamérica y el Caribe. Por primera vez, la región fue un escenario privilegiado de masivas movilizaciones de mujeres, con renovadas adhesiones de todos los sectores sociales, territoriales y una participación arrolladora de jóvenes reclamando por la ampliación de sus derechos (Barrancos y Buquet, 2022).[5] La La pandemia del COVID dejó en suspenso las masivas movilizaciones. Al mismo tiempo, el repliegue de las actividades educativas y laborales hacia la esfera de los hogares —como producto de las medidas de aislamiento preventivas—, supuso un cimbronazo en el bienestar de familias y comunidades, y expuso con nitidez la inmensa inversión femenina en el cuidado de los miembros de sus hogares y comunidades; una actividad escasamente reconocida y casi nunca remunerada. La pandemia trajo nuevas preocupaciones en torno al género, y puso de manifiesto la centralidad del cuidado para sostener las vidas. También, la feminización de esta tarea.

5. Barrancos, Dora y Buquet, Ana (2022) Mujeres movilizadas en América Latina. Buenos Aires, CLACSO. https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/169811/1/Mujeres-movilizadas.pdf

La perspectiva analítica

En el contexto de la presente investigación, la información obtenida se analiza desde una perspectiva de género. Se entiende que las brechas en la participación política, económica y comunitaria no se originan en las diferencias biológicas sino que responden a determinados procesos históricos y sociales, que configuran modelos y mandatos en relación con lo esperable para hombres y mujeres. Estos, además, conforman determinadas relaciones sociales entre géneros que naturalizan las desigualdades, no sólo en el espacio doméstico y familiar sino también en el ámbito del empleo y la participación social y política.

Como procesos sociales, varían en distintos grupos y sociedades, además de transformarse a lo largo del tiempo. En términos generales, las relaciones sociales de género forman parte sustantiva de la urdimbre social, aunque sus manifestaciones adquieren particularidades, formas de presentación y transformaciones que les son propias a distintos contextos (Scott, 2000). Bajo esta conceptualización, se entiende que las relaciones de género "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). Un punto central es advertir que se trata de dinámicas profundamente naturalizadas, por lo cual, la efectividad de determinado orden de género 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, 2000). La adopción de esta perspectiva en la investigación social, implica interrogar los datos cuantitativos, desnaturalizar las imágenes y representaciones sociales para, a partir de ello, explorar las posibles causas de las desigualdades; las que operan a la hora de acceder a posiciones dirigenciales, o al momento de ejercer la posición en el día a día de la gestión.

El enfoque referido resulta central para comprender que la división sexual del trabajo, tanto en las organizaciones comunitarias como en el mercado laboral y los hogares, no se fundamenta en procesos biológicos o reproductivos, sino más bien en estereotipos basados en el género. Así, por ejemplo, si bien muchas veces se argumenta que las mujeres no muestran interés por ocupar cargos dirigenciales, es necesario comprender que, con frecuencia, se encuentran con un mayor número de limitaciones; mientras que las responsabilidades de cuidado familiar se asignan sobre todo a ellas (Olidi, Parejo y Padilla, 2013; Faur, 2014). El punto central es indagar de qué manera específica se imbrican las decisiones individuales, las lógicas institucionales y la estructura social —que incluye las relaciones sociales de género—, en los procesos de liderazgo femenino en la comunidad judía.

Uno de los conceptos más utilizados para explicar la relativa desventaja de las mujeres en posiciones de poder, es el de "techo de cristal" (Kanter, 1977). Esta idea indica que las mujeres se topan con mayores dificultades para ocupar cargos directivos en las organizaciones 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 la psicoanalista argentina Mabel Burin (2009) el techo de cristal se construye a partir de distintos tipos de barreras:

- El nivel de exigencias: a mayor escala jerárquica, a las mujeres se les solicitan mayores credenciales que a los varones, como experiencia laboral, formación, etcétera.
- Los estereotipos sociales: ideas y preconceptos que asocian a las mujeres con sentimientos de temor o falta de interés en el acceso a posiciones de poder.
- 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.
- 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.

Así como se habla de "techos de cristal" para ilustrar límites invisibles en el acceso a posiciones de jerarquía dentro de una organización, también hay referencia a los "muros" o "paredes" de cristal para explicar la especialización del tipo de tareas según género (Padilla Martínez, 2023). Esta noción hace referencia a la segregación horizontal: las mujeres suelen ocuparse más en las actividades vinculadas con el apoyo y el cuidado —enseñanza, salud, trabajo social, etcétera—, tareas que suelen ser vistas como "femeninas" y cuya valoración social —también económica, cuando se analizan los mercados laborales— es inferior a otras (Olidi, Parejo y Padilla, 2013). La literatura especializada muestra un punto en el que ambos procesos se relacionan, de modo que es posible notar que las mujeres no son mayoría entre puestos dirigenciales ni siquiera en las áreas de trabajo feminizadas. Un estudio del Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (UNESCO-IESALC, 2020) muestra el caso de la educación universitaria en nueve países de la región, donde el 55% de las estudiantes y el 46% de las profesoras son mujeres, pero sólo el 18% de las rectoras lo son.[6]

La metáfora del cristal tiene la capacidad de indicar que las desigualdades no siempre son visibles: no forman parte de los estatutos de las organizaciones ni de sus objetivos explícitos. Pueden pasar inadvertidas tanto para los hombres como para las mujeres,

6. Disponible en: https://www.iesalc.unesco.org/2020/03/07/donde-estan-las-rectoras-universitarias-en-america-latina-datos-de-unesco-iesalc-develan-que-solo-el-18-de-las-universidades-de-la-region-tiene-a-mujeres-como-rectoras-2/

ya que reflejan procesos de naturalización de ciertos papeles que se consideran —o se consideraron durante mucho tiempo— "adecuados" para unos y otras (Faur y Grimson, 2016). A veces, incluso, se habla de "barreras invisibles", como modo de enfatizar la calidad de estos obstáculos.

Lo cierto es que muchos estudios muestran que el camino hacia el liderazgo femenino no responde de manera esquemática a determinado modelo de obstrucción o exclusión, sino que existen múltiples obstáculos posibles, que aparecen en diferentes etapas de la trayectoria profesional o dirigencial, y que —como se verá en el estudio cualitativo— no siempre son invisibles para las mujeres (Olidi, Parejo y Padilla, 2013).

A partir de este marco conceptual, el análisis presentado a continuación permite, en primer lugar, revisar cambios y continuidades en el mapa de género de la dirigencia comunitaria. En segundo lugar, explora trayectorias de un grupo de mujeres que ocupan posiciones de liderazgo en organizaciones judías e indaga sus perspectivas en relación con la cuestión de género en la dirigencia comunitaria, incluyendo las barreras percibidas en sus experiencias como líderes. Finalmente, destaca las transformaciones en marcha, así como los procesos que permitieron su emergencia. Antes de adentrarnos en los hallazgos, se presentará la metodología de la investigación.

Metodología del estudio

El estudio que se presenta en este documento, es el resultado de la combinación de metodologías cuantitativas y cualitativas. La triangulación de ambas estrategias permite complementar resultados aumentando su validez (Sautu et. al., 2005). Se trabajó en dos etapas. En primer lugar, se utilizó una metodología cuantitativa, basada en el relevamiento de información que permitiera un análisis estadístico a partir de las mismas dimensiones y categorías utilizadas en la investigación de 2018. En segundo término, se desarrolló un estudio cualitativo, con base en entrevistas en profundidad.

Etapa 1: investigación cuantitativa

Analizar la participación femenina en la toma de decisiones de las organizaciones comunitarias implica conocer la información acerca de la cantidad de puestos de alto rango ocupados por varones o por mujeres en dichas instituciones. Asimismo, supone dar cuenta del tipo de cargos que unos y otras ocupan, y del tipo de organización en las que se desempeñan. Esta metodología fue construida para elaborar el primer informe sobre liderazgo femenino en la comunidad judía latinoamericana (JDC, 2018). En esta oportunidad se replica, a fin de realizar comparaciones respecto al segundo relevamiento, desarrollado en 2022.

La información de 2018 abarca un total de 202 organizaciones establecidas mayormente en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Uruguay y Venezuela. Del total de este universo, se presentan datos que muestran la proporción de varones y mujeres en comisiones directivas y fueron obtenidos a partir de comunicación directa entre el JDC y las instituciones. Un universo más acotado, de 107 organizaciones, informa sobre el tipo de cargos que ocupan unos y otras. En este caso, la información se sistematizó a partir de lo publicado en las páginas web de las instituciones analizadas.

En el relevamiento realizado entre agosto y diciembre de 2022, se contactaron instituciones de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. A diferencia de 2018, la información fue solicitada de manera directa al personal de cada organización y fue revisada para confirmar su actualización, en 2023. Se obtuvo una base de 197 organizaciones para conocer la proporción de varones y mujeres que participan en comisiones directivas. Al igual que en el relevamiento previo, la información sobre tipos de cargos que ocupan unos y otras representa un universo más acotado, de 145 organizaciones. En este caso, la base de datos es sin embargo más numerosa que en el relevamiento de 2018, lo que indica que la comunicación directa ha sido más efectiva para la obtención de información. De tal modo, si bien el estudio no se asienta sobre una muestra probabilística, el universo analizado logra exponer las tendencias presentes en las organizaciones judías comunitarias.

Una consideración general es que no todas las organizaciones cuentan con igual cantidad de integrantes en sus comisiones directivas. Suele ocurrir que las organizaciones más grandes tienen más cargos cubiertos, mientras que las pequeñas no siempre llegan a cubrir los cargos vacantes.

En todas las comisiones estudiadas se buscó conocer la proporción de participación femenina y masculina, y el nivel de incidencia de las posiciones ocupadas por unos y otras. Para esto, se definieron las siguientes categorías:

- **Nivel 1:** agrupa a los cargos de máxima autoridad en las instituciones: presidente, vicepresidente, decano, vicedecano, rector, vicerrector, director general, vicedirector general. En algunos casos, son posiciones *ad honorem* y en otros de cargos profesionales rentados, como rectores, dirección general, etcétera.[7]
- **Nivel 2:** agrupa a cargos con responsabilidad en el manejo de dinero: tesorero, protesorero, tesorero 2º, tesorero 3º, revisor de cuentas y revisor de cuentas suplente.

7. Para el caso de las direcciones, revisamos caso por caso porque sucedió que en muchas oportunidades ese cargo jerárquico era llamado de distintas maneras. Como el JDC conoce a las organizaciones, clasificó a cada una de ellas prestando atención a estas características.

- **Nivel 3:** refiere a las posiciones con responsabilidad sobre algún área o sector específico dentro de las organizaciones, como secretario general y todas las secretarías y direcciones que trabajan sobre una población o área particular, como Secretaría de Juventud o Dirección de Cultura.
- **Nivel 4:** incluye a los cargos de menor incidencia en la toma de decisiones, como vocal, vocal suplente, asesor/a y consejero/a.

Una segunda dimensión de análisis indaga la participación de varones y mujeres en las posiciones de máxima autoridad según el tipo de institución que preside. Con ello, se busca identificar en qué medida el acceso a cargos de toma de decisión tiende a reproducir determinados estereotipos sobre masculinidades y feminidades. Por ejemplo, cuando las mujeres se concentran en las instituciones de asistencia y los hombres en agencias de representación política. En este caso, las categorías con las que se trabajó fueron:

- **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.

Etapa 2: investigación cualitativa

Luego de analizar la información cuantitativa, se continuó con la segunda etapa, en la que se utilizó una metodología cualitativa, basada en la realización de entrevistas en profundidad. Las entrevistas permiten analizar procesos y significados que no se captan a partir de la información estadística. No buscan ser representativas, sino identificar temas que preocupan a determinadas personas o actores sociales: en este caso, mujeres líderes de la comunidad judía. En este sentido, contribuyen a comprender los procesos que posibilitan cambios de posición tanto en términos personales como institucionales, además de identificar las redes, aspiraciones y desafíos que enfrentan. A través de esta aproximación, fue posible iluminar los caminos transitados para lograr mayor representatividad femenina en las organizaciones comunitarias y entrever los desafíos para alcanzar una participación más equitativa.

El trabajo de campo supuso la selección y convocatoria de 8 organizaciones comunitarias de diferentes perfiles y arraigo territorial, para invitarlas a ser parte de la investigación. En las entrevistas participaron 12 mujeres líderes que se desempeñan en distintos ámbitos comunitarios y territoriales, con representación de Argentina, Chile, México y Venezuela, y de instituciones con proyección latinoamericana. Las organizaciones convocadas fueron: el Congreso Judío Latinoamericano; la Comunidad Judía de Chile; la Asamblea Rabínica Latinoamericana; Mujeres.JPG: Nuevas Culturas de Liderazgo; Shalom Bait: defendiendo el derecho a vivir sin violencia; ***WOMPOWER***: empoderamiento económico; el Sistema Educativo Comunitarios Moral y Luces Herzl-Bialik (SEC) y la Asociación Israelita de Asistencia Social Comunitaria de Córdoba.

Las entrevistadas fueron seleccionadas a partir de una "muestra teórica"[8], que no busca representatividad estadística sino una selección significativa en función de los objetivos de la investigación. El criterio de selección de las organizaciones y las mujeres entrevistadas parte de comprender que las personas no son sujetos aislados, sino que participan de una red de significaciones (Plummer, 1983). La muestra, tal como lo plantean Glaser y Strauss (1967), se basó en la perspectiva teórica general —de género—, y en un problema en particular, el liderazgo de las mujeres en las comunidades judías de América Latina y el Caribe. Se seleccionaron algunas instituciones comunitarias que promueven la equidad de género, sin que ese sea su principal objetivo, como el Congreso Judío Latinoamericano —una entidad que nuclea y representa a comunidades judías de la región y la Comunidad Judía de Chile—; otras que permiten visibilizar la participación femenina en roles específicos dentro de la colectividad —como la Asamblea Rabínica Latinoamericana—; otras que promueven el liderazgo femenino como eje central —como Mujeres.JPG—, o que muestran recorridos de liderazgos femeninos y, desde el trabajo comunitario, aportan a mejorar las condiciones de vida de las mujeres en aspectos particulares: educación, desarrollo social, prevención de violencia de género y empoderamiento económico.

El criterio de selección procuró construir un universo que incluyera organizaciones de distintos países, perfiles de organización y focos de trabajo. Dentro de estas, se buscó entrevistar a mujeres que tienen o han tenido una posición de liderazgo en la comunidad. Así, el estudio refleja la diversidad de organizaciones del entramado comunitario en la región latinoamericana.

Algunas de las organizaciones entrevistadas fueron seleccionadas en función del trabajo que desarrollan en la promoción del liderazgo femenino en la comunidad. Ellas fueron:

8. "El muestreo teórico es el proceso de recolección de datos en el cual el analista a la vez recoge, codifica y analiza su información y decide qué datos escoger inmediatamente después y dónde encontrarlos, a fin de desarrollar su teoría tal como va surgiendo" de la información cualitativa (Glaser y Strauss, 1967) [Traducción de Floreal Forni].

***Sol Dabbah,** coordinadora del área de género del Congreso Judío Latinoamericano.*

El CJL es una entidad que nuclea y representa a comunidades judías de la región. Es una organización política y trabaja con la dirigencia política de las comunidades: las comunidades judías de cada país. Su agenda de trabajo se construye a partir de una encuesta que realizan cada año, en la cual incorporan preguntas para conocer el interés en sumar temas al trabajo de la institución. Si bien con anterioridad a 2020 se veía un interés por la cuestión de género, el área de trabajo en este tema inicia en dicho año. A partir de entonces, Sol Dabbah, que trabajaba previamente en el CJL, asume como coordinadora del área de género, y se desarrollan dos proyectos: el "Compromiso por la Equidad de Género" en las organizaciones comunitarias y la creación de un "Directorio de mujeres judías especializadas en distintas áreas programáticas". Los mismos serán detallados en las páginas siguientes.

***Dafne Englander,** Directora Ejecutiva de la Comunidad Judía de Chile (CJCH).*

La CJCH es la entidad que representa a la colectividad en el ámbito público, ante las autoridades políticas, la sociedad civil, en los espacios interreligiosos, entre otros. Dafne Englander fue la primera mujer en dirigir la CJCH. Desde su posición, promovió una ronda de consultas con distintos referentes, que permitieron que la Comunidad firmara el Compromiso por la Equidad de Género, promovido por el CJL. Esto ocurrió en 2022, en un evento público en el cual participaron representantes de alto nivel del Estado chileno, tales como la Ministra de las Mujeres del Gobierno y parlamentarias nacionales, junto con autoridades de distintas instituciones judías. De tal modo, la CJCH se convirtió en la primera comunidad signataria del compromiso.

***Mujeres.JPG: Nuevas Culturas de Liderazgo; Ariela Lijavetzky**, cofundadora y presidenta, y **Diana Wang,** mentora*

Mujeres.JPG es una organización creada para promover nuevas culturas de liderazgo en la comunidad judía, y ampliar la presencia de mujeres en espacios de toma de decisión. Fue fundada por Ariela Lijavetzky, Jessica Rozenbaum y Maia Ganon en 2018. La extensión JPG hace referencia a los archivos de imágenes, apela a la necesidad de contar "con más mujeres en las fotos". Esta premisa, más allá de su potencia simbólica, refiere a la necesidad de un cambio cuantitativo y cualitativo en las organizaciones. Para lograr una mayor igualdad se requiere desarrollar "nuevas culturas de liderazgo, culturas más inclusivas y diversas en un sentido amplio", sostiene Ariela. En la entrevista realizada, Ariela invitó a participar a Diana Wang, quien fuera presidenta de la organización Generaciones de la Shoá durante muchos años, además de investigadora sobre la Shoá y psicóloga de profesión. Diana tiene 77 años y fue una de las mujeres invitadas por la organización JPG cuando iniciaron su trabajo con el desarrollo de un programa de mentoreo.

En otro conjunto de entrevistas se convocó a mujeres que presiden organizaciones que muestran transformaciones inéditas por el hecho de estar lideradas por mujeres, o bien que muestran un cambio de rumbo en su accionar.

Sarina Vitas. *Rabina y vicepresidenta ejecutiva de la Asamblea Rabínica Latinoamericana.*

Desde 2010, Vitas es la vicepresidenta ejecutiva de la Asamblea Rabínica Latinoamericana. Sus tareas consisten en una amplia gama de gestiones cotidianas, desde elaborar una planilla hasta hacer un llamado telefónico para recordarles a sus colegas que deben su cuota. Ese papel le permite una mirada regional sobre la conformación de género en el oficio. En 2023, hay unos 100 rabinos del movimiento Masortí en la región; de ellos, apenas el 10% son mujeres. Ese porcentaje, decrece al observar cuántas ocupan posiciones de liderazgo en alguna comunidad. En esos casos, las rabinas mujeres se cuentan con los dedos de una mano, y se concentran en sólo dos países de la región: Argentina y Brasil. Sarina fue la primera rabina mujer que lideró una comunidad en Latinoamérica, oficiando como rabina de púlpito y referente espiritual de una comunidad. Su carrera se inició cuando, poco después de graduarse, fue contratada por la comunidad de Paraná, la única de toda la provincia de Entre Ríos. Después de cinco años, regresó a Buenos Aires y se vinculó como líder de la comunidad Weizman, en el barrio de Flores de la ciudad de Buenos Aires, posición que tuvo durante 15 años.

Lizette Margulis, *presidenta del Sistema Educativo Comunitarios Moral y Luces Herzl-Bialik (SEC), (2022-2024).*

Lizette tiene 46 años, es graduada en administración con especialización en finanzas y en métodos alternativos para la resolución de conflictos. Es presidenta de la Junta Directiva del SEC de Venezuela, formado por un preescolar, una primaria y una secundaria, que funcionan bajo el nombre de Unidad Educativa “Moral y Luces Herzl-Bialik”. Su rol le permite vincularse con pares de otras instituciones comunitarias, y con aquellas de mayor jerarquía dentro de la comunidad, conocidas como “instituciones madre”.

Sandra Werner. *presidenta de la Asociación Israelita de Asistencia Social Comunitaria de Córdoba (Argentina).*

Asistencia social comunitaria es una organización que trabaja en la provincia de Córdoba, Argentina, desde 1982, aunque su personería jurídica data del año 2000. Brinda asistencia a personas de la comunidad que lo requiera, en distintos aspectos: vestuario, comida, medicamentos. La organización se encuentra alojada en el edificio de la Kehilá. Durante mucho tiempo funcionó en el sótano del edificio. Hace algunos años consiguieron una oficina en el primer piso: “estábamos invisibilizadas”, dice su presidenta. En este proceso, contaron con el apoyo y acompañamiento del JDC, en particular, en el armado de capacitaciones a voluntarios y voluntarias.

Un tercer conjunto de organizaciones fue seleccionado por tratarse de espacios que promueven la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres. Ellas son:

Fernanda Tarica, *fundadora y directora ejecutiva de Shalom Bait: defendiendo el derecho a vivir sin violencia.*

Fernanda Tarica fundó la organización Shalom Bait: defendiendo el derecho a vivir sin violencia, en los primeros años del siglo XXI. Tiene tres líneas de trabajo: asistencia, capacitación y prevención. Ofrece patrocinio jurídico y acompaña a víctimas de violencia de género en el arduo recorrido legal. Shalom Bait busca desnaturalizar los mandatos sociales que reproducen las desigualdades de género. Tarica sostiene que estos sesgos forman parte de nuestras vidas y se expresan tanto en la persistencia de las violencias como también en la dificultad para ocupar posiciones de liderazgo, por parte de las mujeres.

Shalom Bait ha tenido un crecimiento sistemático, realizó convenios con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires para poner en funcionamiento centros de acogimiento de mujeres víctimas de violencia. También, establecieron alianzas con otras organizaciones de la sociedad civil. La organización es en la actualidad una referencia en la agenda de lucha contra la violencia de género, dentro y fuera de la comunidad[9]. Uno de los objetivos de Shalom Bait es ampliar su cobertura dentro de la comunidad. En este sentido, Fernanda destaca que un grupo de mujeres ortodoxas solicitaron asistencia técnica a Shalom Bait para crear una institución similar para la atención de violencia contra las mujeres en el marco de su comunidad.

WOMPOWER: *Empoderamiento económico,* **Judith Romano** *de Achar y* ***Karen Djaddah;*** ***Esther Nehmad,*** *ex presidenta del Consejo de la Universidad Hebraica y actualmente consejera, y fundadora del Colegio Maguen David, México.*

"Empoderadas, productivas, independientes", así promociona WOMPOWER el lanzamiento de la 8va. Generación[10] del programa para mujeres que lleva más de tres años trabajando para el "empoderamiento, emprendimiento y salud emocional" de las mujeres de la comunidad de México. Su fundadora, Karen Djaddah, inició el programa con el interés de ayudar a sus congéneres a reconocer sus fortalezas, desarrollar sus capacidades y acompañarlas en el camino de llevar a cabo un emprendimiento, o plan de negocio, que tengan en mente[11]. WOMPOWER tiene como objetivo que las mujeres de distintas edades y proveniencias desarrollen su parte profesional y puedan generar recursos propios. En la entrevista

9. Tienen once grupos de mujeres, y patrocinan alrededor de 60 mujeres en su recorrido por el sistema judicial. En el año 2023, la población que atendieron y acompañaron se conformó por un 55% de mujeres de la colectividad y 45% de mujeres no comunitarias.

10. Al momento de la entrevista iban por la octava generación. En julio de 2024, alcanzaron la décima.

11. En el momento de la entrevista, el programa había formado a 140 mujeres, de las cuales 80 contaban con proyectos productivos en plena ejecución. Mientras tanto, se encontraban capacitando a 30 mujeres más.

participaron cuatro líderes mexicanas. Judith y Karen, directoras de WOMPOWER, invitaron a Esther Nehmad (ex presidenta del Consejo y actualmente Consejera de la Hebraica, y fundadora del Colegio Maguen David, en México) por su largo recorrido en posiciones de liderazgo comunitario. Las cuatro dirigentes tienen algún contacto presente o pasado con la comunidad Maguen David. Todas coincidieron en que ha habido un cambio profundo en relación con las expectativas que décadas atrás se tenían sobre el papel de las mujeres en la comunidad, si bien algunos grupos mantienen una impronta tradicional.

El siguiente cuadro sintetiza el perfil de las mujeres y organizaciones que participaron de esta etapa de la investigación.

Organización	Objeto de la entidad	Entrevistada	Tipo de vinculación
Congreso Judío Latinoamericano (organismo internacional)	Reunir y representar a las comunidades judías de América Latina.	**Sol Dabbah,** coordinadora del Área de género.	Profesional
Comunidad Judía de Chile	Representar a la comunidad judía chilena tanto en el plano nacional como en el internacional.	**Dafne Englander,** directora ejecutiva.	Profesional
Mujeres.JPG: Nuevas Culturas de Liderazgo (Argentina)	Promover nuevas culturas de liderazgo en la comunidad judía, y ampliar la presencia de mujeres en espacios de toma de decisión.	**Ariela Lijavetzky,** co-fundadora y presidenta.	Voluntaria
Generaciones de la Shoá (Argentina)	Estudiar, investigar, educar y transmitir sobre lo sucedido en el Holocausto.	**Diana Wang,** ex- presidenta de Generaciones de la Shoá y mentora de Mujeres.JPG	Voluntaria
Asamblea Rabínica Latinoamericana (Organismo regional)	Aglutinar a rabinos y rabinas, de la región, que conforman al Movimiento Judío Conservador o Masortí.	**Sarina Vitas,** vicepresidenta ejecutiva.	Profesional

Shalom Bait: defendiendo el derecho a vivir sin violencia (Argentina)	Abordar de manera integral, y con perspectiva de género, la violencia hacia las mujeres, brindando asistencia psicológica, asesoramiento legal, patrocinio jurídico, y realizando actividades de prevención y capacitación.	**Fernanda Tarica,** fundadora y directora ejecutiva.	Profesional
WOMPOWER: empoderamiento económico (México)	Brindar un programa integral para el desarrollo profesional de las mujeres de la comunidad judía de México a partir de herramientas para el empoderamiento, el emprendimiento y la salud emocional.	**Karen Djaddah,** directora.	Profesional
		Judith Romano de Achar, directora.	Voluntaria
Universidad Hebraica/ Colegio Maguen David (México)	Brindar educación de grado y posgrado en estudios judaicos, lengua y cultura hebrea, y educación. Brindar educación inicial, primaria y secundaria para la comunidad judía de México.	**Esther Nehmad,** ex presidenta del Consejo de la Universidad Hebraica (actualmente se desempeña como consejera), fundadora del Colegio Maguen David.	Voluntaria
Sistema Educativo Comunitario Moral y Luces Herzl- Bialik (Venezuela)	Servir a las necesidades educativas, abarcando los aspectos académicos, socioeconómicos e ideológicos de estudiantes que participan en la organización en los niveles inicial, primario y secundario.	**Lizette Margulis,** presidenta.	Voluntaria

Asociación Israelita de Asistencia Social Comunitaria, Córdoba (Argentina)	Brindar asistencia social a la comunidad judía de Córdoba en situación de vulnerabilidad a través de la entrega de vestuario, medicamentos y alimentos.	**Sandra Werner,** Presidenta.	Voluntaria

Se alcanzó un total de 12 mujeres entrevistadas y, a las 8 organizaciones inicialmente seleccionadas, se sumaron las perspectivas de dirigentes o ex-dirigentes de otras 4 entidades.

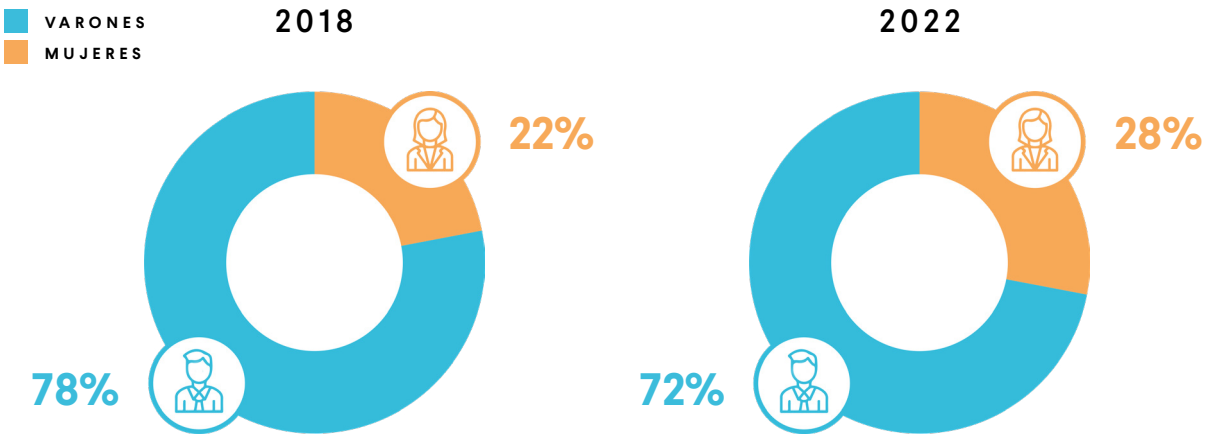
Las entrevistadas fueron mujeres adultas, en un rango que va desde los 35 hasta los 77 años. Los encuentros se desarrollaron de manera virtual y fueron grabados, con el consentimiento de las personas entrevistadas, para facilitar un intercambio fluido entre entrevistadoras, entrevistadas y equipo del JDC. Todas se desarrollaron en un clima de cordialidad y confianza.

Mapa de género de las organizaciones de la comunidad judía latinoamericana

Este apartado indaga sobre la composición de las comisiones directivas y las posiciones de liderazgo en las organizaciones de la comunidad judía latinoamericana, desde una perspectiva de género. Para dar cuenta de esta situación se analizan indicadores que, en conjunto, permiten acercarnos a esta caracterización y comparar las diferencias o continuidades en un período de cuatro años (2018-2022).

Como puede observarse en el gráfico 1, la participación de mujeres en las comisiones directivas no alcanza el 30 por ciento de las posiciones. Sin embargo, hay un incremento significativo en la participación femenina durante el período estudiado. Mientras que en 2018 los hombres ocupan el 78% de los cargos de comisiones directivas y las mujeres, el 22% de ellos; en 2022, la participación femenina alcanza al 28% de los puestos en cuestión.

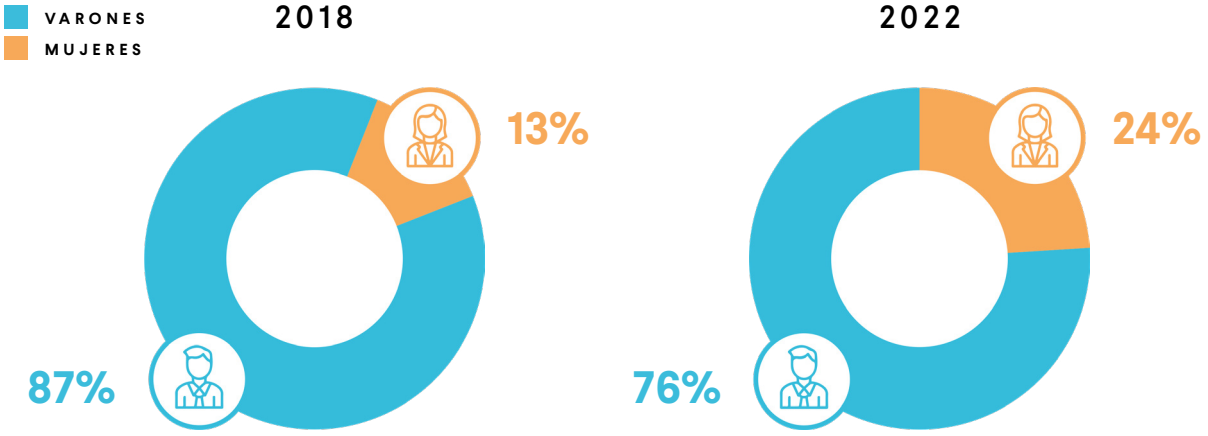
Gráfico 1: Proporción de varones y mujeres en comisiones directivas. 2018-2022.



Fuente: Elaboración propia con base en relevamientos especiales del JDC.

¿Qué ocurre en las posiciones de mayor autoridad? Encontramos un dato auspicioso: dentro de las comisiones directivas, el incremento de la participación de las mujeres en las posiciones con mayor capacidad de incidencia supera la tendencia general. Tal como refleja el segundo gráfico, el acceso a los cargos jerárquicos prácticamente se duplicó entre 2018 y 2022, pasando del 13% al 24%.

Gráfico 2: Proporción de varones y mujeres en cargos de máxima autoridad. 2018-2022.

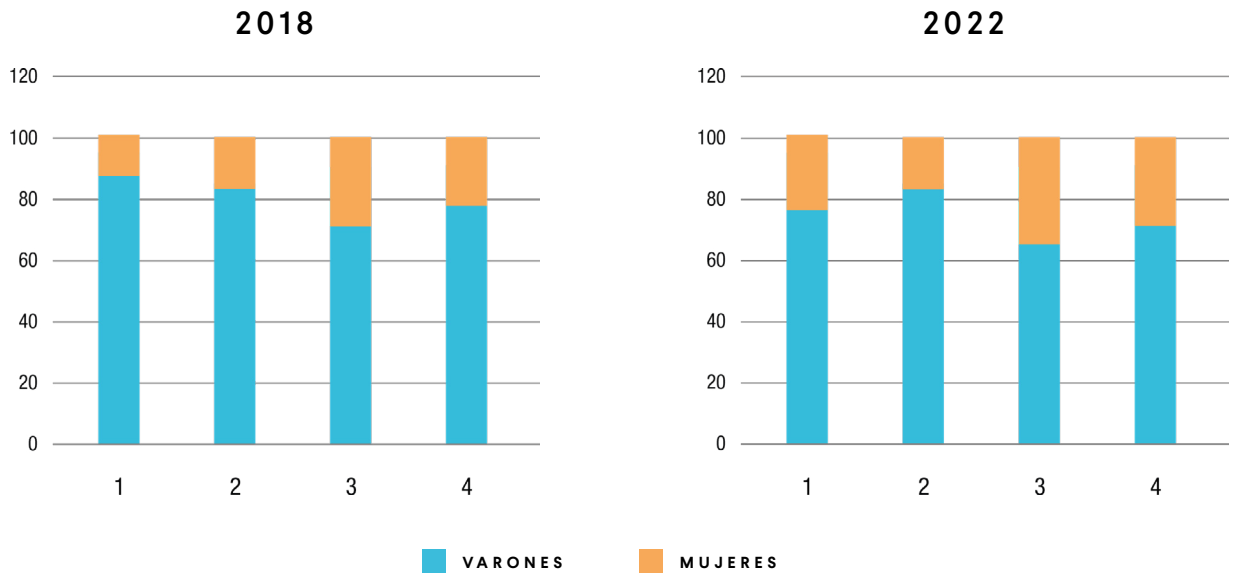


Fuente: Elaboración propia con base en relevamientos especiales del JDC.

Si se analiza la evolución en los distintos niveles de incidencia (gráfico 3), vemos que en tres de los cuatro niveles se constata un aumento en la participación femenina. Además de los cargos jerárquicos, en los cuales las mujeres estaban particularmente subrepresentadas, ellas aumentaron su participación en las posiciones con capacidad de tomar decisiones en áreas específicas: cargos como secretaría general, coordinación de áreas programáticas, etcétera, identificados con el tercer nivel de incidencia. Allí pasaron de ocupar el 29,3% al

35% de los cargos. Lo mismo ocurrió en posiciones como vocalías, consejerías y asesorías (cuarto nivel de incidencia), que en 2018 mostraban poco más de un quinto de participación femenina (22%) y en 2022 alcanzan el 29%. La excepción frente a esta tendencia se evidencia en aquellas posiciones que implican responsabilidad en el manejo de dinero, tales como tesorería, protesorería y revisión de cuentas (segundo nivel de incidencia), donde la composición por género no se ha modificado: se mantiene una participación femenina estable y acotada: 16,5% en 2018 y 17% en 2022.

Gráfico 3: Proporción de varones y mujeres en comisiones directivas según nivel de incidencia. 2018-2022.



Fuente: Elaboración propia con base en relevamientos especiales del JDC.

En conjunto, la información de los gráficos 1, 2 y 3 refleja una disminución significativa de las brechas entre géneros, sobre una estructura que aún mantiene una predominancia masculina. La tendencia a incorporar mujeres se intensificó, sobre todo, en los niveles de incidencia más bajos: los puestos de coordinación de áreas específicas, en los cuales ellas ya contaban con una presencia mayor que en el resto de posiciones.

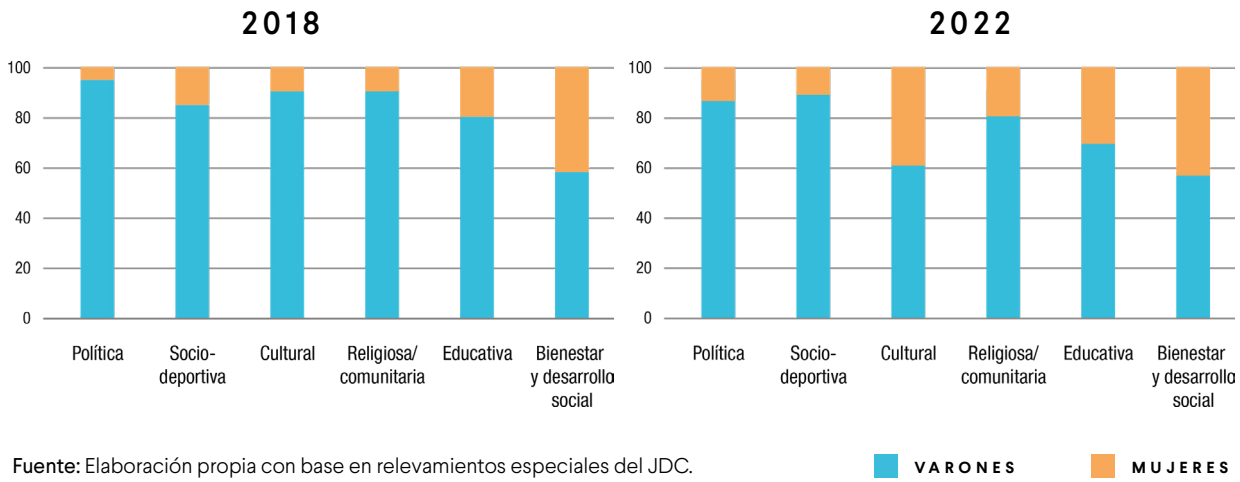
Mientras la información analizada hasta aquí expresa una pequeña pero auspiciosa alteración del acceso a cargos de alto nivel, existe, como se ha señalado, una dimensión analítica complementaria que refiere a la especialización por género de distintas tareas y responsabilidades comunitarias, que en lugar de referir a "techos de cristal", introduce la mirada sobre los "muros de cristal". En el contexto de las organizaciones comunitarias, la pregunta es: ¿en qué medida los varones y las mujeres acceden a las posiciones de máxima autoridad según el tipo de entidad de que se trate —de representación política, socio deportivas, culturales, religiosa/comunitaria, educativas o de bienestar y desarrollo social—?

El relevamiento del año 2018 arrojó que las organizaciones que contaban 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 era ínfima en aquellas organizaciones de representación política (4,8%), culturales (9,5%), religiosas (9,6%) y sociodeportivas (15%). En 2022, si bien el cuadro general continúa dando cuenta de una matriz de especialización según género, hay algunas novedades que merecen destacarse. En todos los ámbitos (con excepción del socio deportivo) hay un incremento de la participación femenina y una disminución de la masculina.

Lo más novedoso, en el período examinado, es el incremento de la participación femenina en instituciones de representación política, comunitarias/religiosas y culturales, donde ellas solían estar prácticamente ausentes de las esferas de decisión. En las organizaciones de representación política, las mujeres pasaron de tener una representación mínima de 4,8% en 2018, a casi triplicar su presencia en 2022, con un 14% de participación.

El aumento también fue notable en las organizaciones culturales, donde la participación femenina se cuadruplicó, pasando de 9,5% en 2018 a 39% en 2022. Por su parte, se duplicó el liderazgo femenino en las instituciones religiosas/comunitarias: 9,6% en 2018, 19% en 2022. En las instituciones dedicadas a la educación, donde el patrón observado en 2018 mostraba una significativa escasez de dirigencia femenina (sorprendente en un rubro tan feminizado como el educativo), también se detecta un incremento en la participación de las mujeres en puestos jerárquicos: mientras que en 2018 sólo alcanzaban el 20% de estos puestos, en 2022, ocupan un tercio de las posiciones de primer nivel de incidencia. En las entidades dedicadas al desarrollo social, sigue habiendo una importante proporción de mujeres líderes, aunque no llegan a superar la participación masculina en el mismo tipo de instituciones: en 2022 el 43% de estas instituciones tiene a una mujer en el cargo de mayor autoridad. El único sector que muestra una disminución en la participación femenina es el de las organizaciones socio deportivas, que pasaron de representar el 15% en 2018 al 11% en 2022.

Gráfico 4: Proporción de varones y mujeres en cargos de máxima autoridad según tipo de institución. 2018-2022.



Fuente: Elaboración propia con base en relevamientos especiales del JDC.

A pesar de los significativos cambios observados, aún atenuadas, las brechas de género se mantienen en todos los sectores analizados. Continúa habiendo una segmentación vertical —según jerarquías— y horizontal —según sectores de intervención—. La masculinización en las instituciones de incidencia política, las culturales y las religiosas/comunitarias puede responder al hecho de tratarse de organizaciones que gestionan y administran cuotas de prestigio, poder político —representación de la comunidad en sus contextos nacionales— y/o simbólicos significativos, y que históricamente han sido (y continúan siendo) presididas por hombres (McGee Deutsch, 2017). En contraste, la mayor participación femenina coincide con las organizaciones cuya finalidad se asocia con estereotipos de género: instituciones vinculadas al desarrollo social, educativas o centradas en poblaciones en situación de pobreza o vulnerabilidad, como las personas mayores. Se trata de entidades que gestionan o proveen cuidados, una tarea considerada "femenina" tanto en el ámbito privado de la domesticidad como en el público y comunitario (Faur, 2014; Batthyány, 2020).

En conjunto, la información cuantitativa muestra positivos indicios de cambio aunque, por el momento, no es posible caracterizar este hallazgo como una tendencia en camino de consolidarse. Lo que está claro es que al tratarse de procesos históricos —y no biológicos—, lo que en un momento determinado se percibía como "natural", en otro puede transformarse, ponerse en cuestión, y dejar al descubierto nuevas oportunidades para el liderazgo femenino.

En cualquier caso, los cambios sociales no son lineales ni homogéneos en sus ritmos y alcances. En ocasiones, son puestos en duda e incluso resistidos. Por ello, y con el fin de adentrarnos en las condiciones en las que las mujeres ejercen posiciones de liderazgo, en el próximo apartado presentaremos los hallazgos de la investigación cualitativa, que permiten profundizar la información cuantitativa y adentrarnos en la dimensión de la interacción humana. Detenernos en las experiencias de las mujeres líderes, los procesos atravesados para alcanzar posiciones directivas, sus motivaciones y desafíos, contribuye a ampliar la mirada en la búsqueda de comprender las razones que originan o sostienen las brechas de género en las comunidades, las creencias y mecanismos en juego —incluyendo las barreras invisibles—, pero también dar cuenta de los dispositivos que promueven para una transformación. Todo esto ofrece luces para el diseño de estrategias que construyan una mayor equidad de género en el liderazgo comunitario.

La trama del liderazgo femenino en la comunidad judía

En este apartado se presentan los resultados de la investigación cualitativa. En primer lugar, se describen y analizan los recorridos que atravesaron las mujeres dentro o fuera del ámbito comunitario, que facilitaron su acceso a posiciones de liderazgo. Luego, se exploran sus perspectivas acerca de la composición de género de los espacios de

decisión. A continuación, se profundiza sobre los obstáculos y barreras invisibles que las mujeres refieren como parte de las experiencias atravesadas. Después de esto, se iluminan dos aspectos particularmente relevantes para la construcción de cambios en el ámbito comunitario. Un apartado se detiene en el análisis de las referencias de las entrevistadas sobre las juventudes, otro, describe y analiza dos importantes proyectos institucionales impulsados por el Congreso Judío Latinoamericano; comprometidos con avanzar hacia la equidad de género en la representación comunitaria.

El liderazgo femenino: un proceso situado

Las trayectorias de las mujeres entrevistadas muestran desarrollos heterogéneos pero tienen algunas características en común. Para empezar, todas cuentan con un recorrido previo, que puede verificarse dentro o fuera de las organizaciones comunitarias. Para quienes participan en instituciones cuya misión trasciende los temas de género, el recorrido previo se suele dar en la misma institución. Para quienes crearon y conducen organizaciones que promueven la igualdad entre los géneros, o el empoderamiento de las mujeres, sus antecedentes suelen ser extra comunitarios, y hay una decisión fundacional que surge a partir de la pregunta: ¿por qué no trabajar estos temas en la colectividad judía?

En el primer caso, el acceso a una posición directiva supone la convergencia de dos factores: que las mujeres cuenten con un recorrido previo en la organización y que se presente una oportunidad en la comisión directiva.

- **Dafne Englander** llevaba seis años trabajando en la CJCH en un cargo directivo. Cuando el director de la entidad cesó en su cargo, siendo ella la segunda en la línea jerárquica y dada la experiencia acumulada en la organización —*"conocía todo el teje y maneje"*, dice—, quedó a cargo de la dirección.

- **Lizette Margulis**, presidenta de la Junta Directiva del Sistema Educativo Comunitario (SEC, Venezuela), se vinculó primero como parte de la "sociedad de padres" del colegio al que asistían sus hijos. En ese órgano, asumió roles de creciente responsabilidad: antes de ocupar la presidencia, fue secretaria y vicepresidenta.

- **Sandra Werner** se acercó a la Asociación Israelita de Asistencia Social Comunitaria (Córdoba, Argentina) como beneficiaria, luego se sumó como voluntaria y, varios años después, integró la comisión directiva. En 2020, en plena pandemia de COVID, renunció quien ejercía la presidencia y le ofrecieron presidir la institución. *"Pensaba que era una locura"*, señala, pero por ser parte de la CD, creía que había modos de funcionamiento que podrían mejorar y aceptó.

- La trayectoria de **Sarina Vitas**, vicepresidenta ejecutiva de la Asamblea Rabínica Latinoamericana, se consolidó por haber oficiado como la primera rabina de púlpito en dos comunidades argentinas: en Paraná y la comunidad de Weizman, en Buenos Aires.

En casi todas estas organizaciones, la presencia de mujeres en posiciones de máxima autoridad es, en sí, novedosa. Esto ilustra un clima de época, muestra un punto de inflexión en las instituciones.

Entre las líderes que fundaron organizaciones de promoción de derechos y empoderamiento femenino, las trayectorias de especialización en temas de género, o de sensibilización acerca de las necesidades específicas de las mujeres, se producen fuera de la comunidad judía —o como experiencia personal—. En estos casos, hay un momento bisagra que se ilustra con la pregunta: "¿por qué no llevar estos temas a nuestra comunidad?" Veamos algunos ejemplos.

- Con anterioridad a la creación de Mujeres.JPG, sus tres lideresas participaban en organizaciones comunitarias —socio deportivas y de desarrollo social— pero su foco no era la cuestión de género: Ariela Lijavetzky era directora de Juventud en Macabi, Jessica Rozenbaum era directora de Juventud en Hebraica, Maia Ganon coordinaba el Área de Jóvenes en el JDC. Ariela se adentró en el tema de género en la universidad cuando organizó, junto a sus compañeras, talleres sobre violencia en un barrio popular de la ciudad de Buenos Aires. Años después, trabajando en Ashoka —una organización que promueve la innovación social—, conoció el proyecto "Voces vitales". Se trata de un proyecto que, para impulsar el liderazgo femenino, anualmente organiza "caminatas de mentoreo", y pone en contacto a distintas generaciones de mujeres. Ariela, Jessica y Maia se inscribieron juntas en la caminata y al finalizar dijeron: *"¿por qué no tenemos algo así en la comunidad judía? Nos haría muy bien a nosotras, que trabajamos en instituciones cuyos directores ejecutivos son todos varones, contar con mentoras, con mujeres que nos inspiren".* Así nació Mujeres.JPG, sus primeras actividades giraron en torno al diálogo intergeneracional.
- Para Fernanda Tarica, presidenta de Shalom Bait, su primer contacto con la violencia en vínculos familiares fue como pediatra en un hospital, cuando —a finales de los años noventa— atendió a un niño maltratado. Entonces inició su formación, con un posgrado sobre violencia en la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires mientras se preguntaba qué sucedía en la comunidad judía. En Argentina, el tema no era abordado dentro de la colectividad, pero sí en otros países, donde organizaciones judías trabajaban sobre esto. En 2003 fue invitada a participar del Primer Congreso Internacional sobre Violencia Familiar en la comunidad judía, organizado por la Jewish Women International (JWI), un evento que reunió a 400 personas líderes de organizaciones de la colectividad en el ámbito de la violencia de género. Al regresar del Congreso, fundó Shalom Bait: defendiendo el derecho a vivir una vida libre de violencia.

- El motor que impulsó a Karen Djaddah a crear WOMPOWER fue su experiencia personal: el haber quedado como sostén de su hogar, con hijos universitarios, y atravesar ella misma la experiencia de volverse soporte económico y emocional, la impulsó a desarrollar un programa que permitiera acompañar a otras mujeres en condiciones similares dentro de la comunidad. Su convicción era que las mujeres necesitan contar con un acompañamiento integral para convertirse en emprendedoras, confiar en sus talentos, desarrollar herramientas para trabajar y equilibrar su salud emocional. *"Hay una necesidad inmensa de mujeres tanto ortodoxas como no ortodoxas, jovencitas o gente mayor, que por necesidad o por inquietud tienen la necesidad de reencontrarse con su parte profesional"*, dice Karen, directora de WOMPOWER en México.

En el total de entrevistas, se trata de procesos que supusieron un salto de escala mediante la asunción de una responsabilidad inédita para las mujeres. Ya sea por fundar una organización y hacerla crecer, o bien por asumir puestos de máxima autoridad en entidades que no habían contado con presidentas mujeres, las entrevistadas subrayan las condiciones que facilitaron ese camino: su propia educación o formación; el recorrido previo con el que contaban y los contextos particulares que contribuyeron a su liderazgo.

En última instancia, lo que queda claro a partir del análisis de las entrevistas es que acceder a puestos de liderazgo supone recorridos que no pueden comprenderse de manera exclusiva como un deseo individual de las mujeres. Tal como refiere el sociólogo Wright Mills (1959), los procesos sociales entrecruzan las biografías con la estructura social. En el tema bajo estudio, se observa el modo en el cual cada lideresa fue encontrando motivaciones y oportunidades en escenarios situados, particulares, atravesados por transformaciones sociales de larga data como: la mayor educación de las mujeres, los contextos particulares macro, en el plano político y en las instituciones en las que participan.

En los casos de México y Venezuela, las entrevistadas destacan que las transformaciones en los modelos de género fueron centrales. Fue necesario dejar de lado las expectativas que se tenían sobre el papel de las mujeres en la comunidad, cuando se esperaba que se dedicaran, de manera exclusiva, a la vida familiar y al cuidado de sus hijos e hijas. En Chile, se señala que la decisión del presidente Gabriel Boric, cuyo gabinete ministerial tiene mayoría de mujeres y personas jóvenes, contrastaba con la realidad de la comunidad judía, y que *"la comunidad no podía quedarse atrás"*. En Argentina, la creación de Mujeres.JPG coincide con un contexto de efervescencia del movimiento de mujeres y feminista, que tuvo una presencia destacada de jóvenes —la escritora Luciana Peker habla de *"la revolución de las hijas"*—.

En conjunto, las trayectorias y las organizaciones analizadas contribuyen a transformar una estructuración social asentada sobre el supuesto de que las mujeres "no quieren participar" o "no están capacitadas" para liderar, para mostrar otros ángulos que permiten comprender la cuestión de manera integral.

Ahora bien, las trayectorias examinadas se dan en un marco en el cual, como evidencia el estudio cuantitativo, las brechas de género en la participación en CD persiste. ¿Cómo perciben esta situación las mujeres entrevistadas? En la próxima sección se explorarán sus perspectivas.

La mirada de las mujeres líderes sobre la composición de género de las comisiones directivas

Nuestras entrevistadas son conscientes de las brechas de género en las comisiones directivas de las organizaciones comunitarias. La "invisibilidad" a la que suelen referir las metáforas del techo y muros de cristal, o de las barreras de acceso, no representa sus perspectivas personales (Olidi, Parejo y Padilla, 2013). La investigación cualitativa muestra que muchas de las entrevistadas están comprometidas con hacer visibles estas brechas.

En numerosas oportunidades, las entrevistadas comparten cierta incomodidad —incluso indignación— cuando circulan fotografías en correos institucionales y en redes sociales que retratan a una dirigencia comunitaria exclusivamente formada por varones mayores. Las entrevistadas interpretan estas imágenes como una anacronía en relación con los tiempos que corren y como un mal funcionamiento organizacional.

Varias entrevistadas dicen haber señalado la ausencia de mujeres en cargos directivos a sus compañeros o supervisores varones. Comentan que, en muchas de esas ocasiones, las respuestas recibidas fueron: *"hemos tratado de integrar mujeres en nuestro directorio pero no encontramos"*, o *"las mujeres no quieren participar, prefieren volver a la casa para estar con sus hijos"*, nociones con las que ellas no coinciden. Pero también hubo iniciativas en sentido contrario:

> *"A principio de año un presidente me dijo: 'necesito meter mujeres a mi directorio, mándame nombres' (…). Todos tienen conciencia de esto (…) los directores se dieron cuenta de que puede ser que el presidente siga siendo hombre, pero en el directorio no puede haber solo hombres mayores de 60, eso ya no va."* ***(Dafne Englander, directora ejecutiva, CJCH, Chile)***

Un punto interesante que surge en las entrevistas, es que la llegada de mujeres a posiciones directivas en las organizaciones de representación política u otras con predominancia masculina, es interpretada como una decisión explícita frente a la necesidad de estar en sintonía con las transformaciones sociales. Como si dijeran *"más allá de mi opinión, esto es lo que viene y tengo que asumirlo"*, refiere una entrevistada.

> *"La parte política siempre la tuvieron colegas [hombres] y la parte práctica la llevo adelante yo desde hace 13 años. Hace dos años se decidió que había que hacer un cambio en eso, por los cambios sociales que comienza a haber y la muestra de quiénes somos como rabinos. Hace dos años que se eligió a una presidenta en la Asamblea Rabínica Latinoamericana y es la primera mujer que accede a ese lugar en nuestro movimiento."* ***(Sarina Vitas, Rabina y directora ejecutiva, Asamblea Rabínica Latinoamericana)***

La mirada crítica de las fotografías con exclusividad de representación masculina opera como un detonante. Surge la pregunta: ¿en qué medida estas fotos representan a la comunidad judía contemporánea? ¿De qué manera se está incluyendo a las generaciones jóvenes? Las entrevistadas son conscientes de que las imágenes reflejan realidades, pero también que brindan ejemplos al resto de la comunidad. De modo tácito, las fotos sobrepobladas por líderes masculinos parecen indicar que las personas capaces de tomar decisiones dentro de la comunidad serían los hombres adultos. En este sentido, son imágenes que educan —tanto a varones como a mujeres—, y cuya transformación requiere un compromiso de todos y de todas. La asociación civil Mujeres.JPG colocó el tema en la agenda de manera puntual, pero la mención de las fotografías fue aludida por la mayoría de las entrevistadas.

En este contexto, varias referentes se preguntan hasta qué punto se crean las condiciones institucionales para sumar más mujeres en los espacios de decisión, lo que se abordará a continuación.

Comprender los obstáculos para superarlos

A lo largo de las entrevistas, las mujeres reflexionan sobre algunos de los desafíos que enfrentan para acceder o permanecer en posiciones de autoridad. En la literatura sobre género, se denominan "barreras invisibles" a aquellos obstáculos y limitaciones que —de manera explícita o implícita— dificultan el acceso y permanencia de las mujeres a posiciones jerárquicas del mundo laboral o político (ONUMujeres). Surgen dos aspectos principales, el primero muestra una permanente dificultad para armonizar las responsabilidades familiares y las comunitarias; el segundo refiere que, dentro de las organizaciones, las mujeres experimentan un trato desigual en función de su género. Hacer visibles estos procesos busca contribuir a comprender el modo en el cual, si bien "técnicamente no hay problema para que participen mujeres", ellas no están participando; como señaló una entrevistada.

Tensión entre las responsabilidades de cuidado familiar y las lógicas dirigenciales

Las sociedades modernas se han organizado a partir de un esquema de especialización de género, que supuso que a los hombres les competía participar del mundo público y proveer ingresos para el funcionamiento del hogar, y a las mujeres, el cuidado familiar. Dicho patrón se conoce como el "modelo de varón proveedor / mujer ama de casa" (Lewis y Ostner, 1994). Si bien nunca fue un modelo que representara al conjunto de la población, el modelo operó como un "ideal". A pesar de las aceleradas transformaciones atravesadas durante más de cinco décadas, las prácticas y las representaciones sociales muchas veces siguen gravitando en torno a dicho modelo societal (Faur, 2014). Aún cuando todas las personas cuentan con la capacidad de cuidar, pues se trata de una experiencia que se desarrolla y se perfecciona en el momento de ejercitarla (Tronto, 2015), las mujeres aportan el 76,2% del total de tiempo de cuidado, no remunerado, que se provee en la sociedad (Aldatti et.al., 2019). Las responsabilidades de cuidado responden a determinada división sexual del trabajo que asignan su provisión a las mujeres (Esquivel, Faur y Jelin, 2012; Faur, 2014; Batthyány, 2020).

En el caso que nos ocupa, son varias las entrevistas que refieren a modelos de crianza estereotipados, en los cuales se han formado tanto los hombres como las mujeres de la colectividad. La expectativa central era que las mujeres se casaran jóvenes, que no trabajaran de manera remunerada y que se ocuparan, de manera primordial, de la casa, del marido y de los hijos y las hijas. *"Nos criaron como princesitas"*, señaló una de nuestras entrevistadas. Este tipo de nociones aparecieron, principalmente, en las entrevistas de México y Venezuela, pero en todas las entrevistadas conforman un modelo reconocible, cuyas implicancias se observan en las maneras en las que se organiza la vida dirigencial.

Las trayectorias familiares y las responsabilidades de cuidado, históricamente asignadas a las mujeres, operan como barreras para el ingreso y permanencia de estas en los espacios dirigenciales, en particular, en contextos en los que muchas trabajan de modo voluntario y deben organizar sus vidas entre el trabajo remunerado, el cuidado familiar y la participación comunitaria. En este sentido, para quienes participan en la vida comunitaria, es llamativo el modo en el cual, las responsabilidades de cuidado y de sostener la vida familiar, son una referencia que sobrevuela como un impedimento para las mujeres, pero nunca se menciona en el caso de los varones. Además, en numerosos casos se señala como justificación de la relativa ausencia femenina, en lugar de percibirse como un desafío para ser abordado de manera comunitaria, si se busca sumar más mujeres en los espacios dirigenciales.

Estas nociones forman parte de las representaciones sociales tanto de hombres como de mujeres. Como sostiene el sociólogo francés Pierre Bourdieu (2000), la eficacia de cierto modelo de género consiste en formar parte de las mentalidades de ambos géneros. Sin

embargo, el intercambio de ideas y experiencias entre mujeres permite hacer visible el modo en el cual la distribución de los cuidados incide sobre la vida profesional y comunitaria de las mujeres.

> *"Más de una nos dijo: 'Mirá que yo no soy muy feminista, no sé cuánto las voy a poder ayudar. Para mí, yo no tuve problemas de llegar a dónde llegué por ser mujer'. Y de repente como que se iban dando vuelta, y una nos dice: 'Sabés que volví del desayuno[12], charlé con mi hija y mi hija me dice: ¿Cómo mamá, vos no te acordás que cada vez que vos te ibas de viaje nos tenías que dejar la vianda, la agenda de toda la semana, le dejabas a papá en la heladera todo organizado nuestros horarios y papá cada vez que se iba de viaje no hacía nada de todo eso? ¿Vos no te diste cuenta de la carga extra que vos tenías por ser mujer? '"* ***(Ariela Lijavetzky, co-fundadora y presidenta, Mujeres.JPG, Argentina)***

Casi todas las entrevistadas cuentan sobre su vida familiar y refieren la manera en la cual sus responsabilidades de cuidado por momentos entran en tensión con su trayectoria laboral o comunitaria. Cuando tuvo su primer hijo, Ariela suspendió su actividad comunitaria; para Karen, asumir el sustento económico del hogar fue un impulso para generar recursos, pero también una oportunidad para crear y dirigir el proyecto WOMPOWER. A veces, aparece una sensación de culpa, como narra Lizette, quien de todos modos siguió adelante con su proyecto profesional y con su participación en la comunidad.

Finalmente, la lectura de las informantes indica que el límite a la participación de las mujeres no radica en el hecho de tener hijos o de vivir en familias (algo que experimentan también los varones), sino el modo en el cual las instituciones de la comunidad se organizan a partir del supuesto que quienes integren las juntas directivas no tendrán que lidiar con la tensión entre responsabilidades dirigenciales y familiares. El problema deja de ser si las mujeres quieren o no estar en casa a la noche frente a la posibilidad de participar en la comunidad. Más bien, se abre la discusión sobre las lógicas institucionales, y su funcionamiento, que operan a contramano de los ritmos familiares, a pesar de que la mayor parte de la dirigencia vive en familias. De tal modo, la participación en reuniones nocturnas, por mencionar un típico ejemplo referido, dejaría de ser un asunto "de las mujeres" y sus decisiones individuales, para convertirse en una cuestión colectiva.

> *"Cuando decimos con gente de comisión directiva ¿qué pasa que no hay mujeres acá o que hay tan poquitas?, nos responden: 'tienen la puerta abierta ¿pero viste que les gusta estar temprano en casa para cocinar y tener todo preparado para los chicos?' Y te siguen contestando los tipos de 50 o 60 años. Pero ¿cuándo te quedás vos preparando la cena para dejar que tu mujer venga a la reunión de la comisión directiva o cuál sería*

12. Se refiere a los desayunos de mentoría organizados por Mujeres.JPG con mujeres de distintas generaciones.

> *el problema si ponemos las reuniones a la mañana? Porque estaría bueno que los varones también estén en la casa y cenando con los hijos, ¿por qué todavía siguen pensando que es una responsabilidad de la mujer?"* ***(Ariela Lijavetzky, co-fundadora y presidenta, Mujeres.JPG, Argentina)***

La constante tensión entre las lógicas institucionales y las responsabilidades de cuidado familiar, que se asignan a las mujeres, muestra hasta qué punto la mayor dificultad para el acceso y permanencia de ellas en posiciones de autoridad, interactúa con normas y dinámicas de estructuración social. Hay una articulación ineludible entre lo que ocurre en los hogares, las representaciones que se sostienen acerca del papel de las mujeres en la sociedad y lo que sucede en el espacio organizacional. Si en el universo masculino se vive como si la vida pública y la vida familiar, y privada, fueran esferas separadas, en el femenino, el tránsito entre ambas esferas se vive como un ***continuum*** (Barrere-Maurisson, 2000; Faur y Tizziani, 2017). En este sentido, un desafío para las organizaciones comunitarias radica en comprender los modos en los que el espacio público y el privado se encuentran en mutua relación, e inviten a un tratamiento sistémico con el fin de integrar más mujeres en los espacios de decisión.

Un trato desigual hacia las mujeres

Como complemento del punto anterior, son muchas las entrevistadas que mencionan haber recibido un trato desigual al que reciben los hombres dentro del escenario comunitario. Las mujeres narran escenas vividas y comparten experiencias de sus colegas y amigas, que reflejan un abanico de situaciones que las interpelan en las dinámicas cotidianas.

El trato desigual puede ocurrir entre pares o entre personas con distintas jerarquías, y puede ser más o menos explícito. En ocasiones se alude a formas de exclusión directas, como en el caso de una mujer a quien, ni bien asumió la presidencia de una institución, el presidente de una organización cercana le advirtió: *"aquí se va a trabajar como diga yo"*. O cuando los miembros de una comunidad se posicionan frente a —por ejemplo— la llegada de una rabina a lo que consideran como un espacio reservado para los hombres. En casos como estos, se indica que ser tratada de manera diferente por ser mujer, es una situación que puede surgir en distintos momentos de la carrera.

Cuando ***Sarina Vitas*** se formó como rabina, era consciente del carácter de ruptura que tenía su elección profesional en un universo fuertemente masculinizado; no había sentido diferencia de trato. Ni bien comenzó a ejercer, observó que los hombres ocupaban los puestos de liderazgo espiritual, mientras que las mujeres rabinas eran convocadas como "la cara bonita" de la comunidad —a cargo del área educativa o de bienestar social— Pocas

ejercían el rabinato de manera independiente: lo hacían como compañera de un rabino. Cuando Sarina asumió su puesto en Paraná, un joven integrante de la comisión directiva, le dio la bienvenida y le dijo: *"estamos para lo que necesites, pero quiero que sepas que yo no estoy de acuerdo con que haya una mujer en este puesto, yo soy más tradicionalista".* Cuando se integró a la comunidad Weizman, hubo gente que prefirió alejarse antes que tener una rabina mujer. El hecho de ser mujer, la colocó en un espacio de continua validación de su rol: *"siempre estás a prueba"*, sostiene.

Otras escenas son más sutiles y pueden pasar desapercibidas. Se comenta la experiencia de una entrevistada que ocupa la presidencia de una institución prestigiosa. Participaba de un evento de la comunidad. A lo lejos, distinguió una ronda de colegas, presidentes varones a cargo de otras asociaciones. Estaban conversando de manera animada. La mujer se acercó para saludar e integrarse en la conversación. Sus colegas la saludaron de manera cordial, luego, se produjo un silencio.

> *"Dejaron de hablar. Estaban hablando lo más bien, y yo me acerqué, y dejaron de hablar. Me sentí como si hubiera entrado por equivocación a un vestuario de varones de un club, o al baño de hombres. Sentí que me tenía que ir (…) En ese momento lo único que registré fue la incomodidad, después pensé que era como una burbuja en la que yo no podía ingresar, como una burbuja elástica, que no se rompía."*

En este caso, la incomodidad referida no remite a sentir falta de reconocimiento en su trabajo, sino a la idea que supone que los espacios de intercambio entre varones son infranqueables. Son prácticas que los estudios sobre masculinidades refieren como propias de la homosociabilidad masculina —la tendencia de los hombres de relacionarse con sus congéneres (Morales y Bustos, 2018)— o bien como "complicidades masculinas", que remiten a acuerdos tácitos entre varones, que se apoyan mutuamente para sostener las jerarquías masculinas (Connell, 1995). Son prácticas que no siempre son conscientes por parte de los varones que las ejercen, pero que se tornan visibles para quienes se sienten excluidas de ese círculo de sociabilidad o influencia.

Otros ejemplos compartidos en las entrevistas aluden a situaciones en las cuales hay asimetría en las posiciones masculinas y femeninas. En estos casos, las entrevistadas señalan haber recibido comentarios inadecuados que —a modo de "chiste"— sexualizan a las mujeres; *"algo que a un hombre jamás le dirían",* refieren. Una entrevistada relata que, cuando estaba por dejar su lugar en una organización, pidió una reunión con miembros de la junta directiva para darle un cierre agradable a su trabajo, y dos dirigentes le respondieron: *"Bueno, nos vemos el miércoles. ¿Qué hago? ¿Le cuento a mi mujer o mejor no le digo que me junto contigo?" "¿Sabe tu marido que nos vamos a reunir?"*

Si bien estos relatos no remiten a la totalidad de interacciones en la comunidad, dan cuenta de posiciones que, con mayor o menor frecuencia e intensidad, crean un clima de incomodidad para las mujeres e indican hasta qué punto hay intercambios cotidianos, que operan a contramano de la incorporación de mujeres en condición de igualdad respecto de sus pares hombres. Aunque en algunos temas las entrevistadas mayores consideran que entre jóvenes la cuestión de género *"ya no es un problema"*, las más jóvenes, atentas a otro tipo de sutilezas, muestran prácticas que reproducen las jerarquías entre géneros: *"Si tienen que felicitar a alguien, y somos varón y mujer, primero siempre felicitan al varón; y después me tratan como si yo fuera la asistente cuando somos co-directores."*

Son situaciones que, por su recurrencia y permanencia en el tiempo, dan cuenta de una estructura desigual cuya transformación aún requiere de un trabajo consistente en la gestión de liderazgo, que incluya la reflexión sobre las interacciones interpersonales y la construcción de alianzas estratégicas con participación masculina.

> *"Necesitamos aliados hombres, porque sino el cambio no va a llegar nunca. Si los que están sentados en la mesa, que toman las decisiones, son hombres y nosotras nos juntamos a opinar, debatir, escucharnos entre nosotras, hacer catarsis, el cambio real no llega nunca; porque quienes tienen que tomar esa decisión son hombres."*

La posibilidad de conocer las reflexiones y las sensaciones que provocan estas situaciones, entre las mujeres comunitarias contribuye, en todo caso, para hacer visible lo que pasa desapercibido y, por tanto, facilitar la reflexión y la construcción colectiva de cambios que favorezcan la participación femenina en condiciones de igualdad.

El lugar de las juventudes y los vínculos intergeneracionales

A lo largo de las conversaciones, hay un tema que surge una y otra vez: el de las juventudes y las relaciones entre generaciones. Se percibe que las nuevas generaciones tienen maneras de pensar "más igualitarias" y buscan producir cambios en la vida comunitaria.

> *"Las mujeres jóvenes presionan al colegio para tomar conciencia sobre prácticas machistas; presionan a las familias para buscar sinagogas, para celebrar su Bat Mitzvá, donde se les permita tener un lugar activo en la práctica ritual. Ellas están impulsando porque presionan a las familias, al colegio y a la institucionalidad."* ***(Dafne Englander, directora ejecutiva, CJCH)***

Este lugar pone en escena las distancias que existen entre las juventudes y las generaciones mayores en sus modos de comprender y de abordar las cuestiones de la diversidad, en la orientación sexual o la identidad de género. Para ***Sarina Vitas*** *"las nuevas generaciones te van a preguntar si vas a hablar con "e" o no (...), desde su libre elección sexual y desde sus diversidades, te van a preguntar si los vas a incluir o no los vas a incluir, si los casarías o no los casarías"*. Cuando se observa la vida familiar, se comenta que muchos padres y madres tienen dificultades para comprender y acompañar las perspectivas de sus hijas e hijos. Se sostiene que muchos padres y madres no están preparados para asimilar las transformaciones. Por ejemplo, cuando salen de campamento y un chico prefiere dormir en una carpa de chicas, se sienten incómodos y evitan esa conversación.

En la observación de las dinámicas intergeneracionales, hay referencias sobre tensiones pero también experiencias positivas. Por ejemplo, cuando las hijas aportan una mirada a sus madres que les permiten hacer visible determinadas dinámicas de género que solían naturalizarse.

En el contexto institucional, hay una valoración significativa en el diálogo intergeneracional. Para las más jóvenes, se subraya la posibilidad de aprender de "mentoras", mujeres líderes que pueden inspirar sus trayectorias de liderazgo, como se comentó en los casos de Argentina y México. Desde esta perspectiva, nuestras entrevistadas dan cuenta del valor que tienen las alianzas entre mujeres para comprender de manera conjunta su posición de género, dentro de la comunidad.

> *"Hemos tenido conversaciones súper valiosas y relevantes en el intercambio intergeneracional entre mujeres que viven, hoy, las instituciones judías, las vivieron hace muchos años, las siguen viviendo y que han tenido que superar obstáculos, que ni siquiera se habían dado cuenta que habían tenido que superar."*

Algunas de las mujeres mayores destacan que estos intercambios les permitieron juntarse a pensar y conversar con otras mujeres sobre sus experiencias personales, profesionales y comunitarias desde un enfoque de género.

Finalmente, la noción que hilvana las manifestaciones de las entrevistadas es que los jóvenes y, sobre todo, los jóvenes están muy movilizados por las cuestiones de género, son quienes mueven, dentro de las organizaciones, este impulso de cambio; y que si la comunidad no les ofrece espacios adecuados, se van a ir.

> *"El tema de la juventud, de cómo involucrar más a los jóvenes, conecta muy fuerte con el tema de género. Es un tema que mueve juventudes. [Es necesario] empezar a trabajar con estas barreras invisibles y cómo en comunidades donde supuestamente no hay problema técnicamente para que participen mujeres, hoy no están participando."* ***(Sol Dabbah, coordinadora de Área de Género, CJL)***

Hay una preocupación compartida por "perder" a las nuevas generaciones, si no se sienten representadas e incluidas en la comunidad, si sus voces e intereses no son escuchados o atendidos. Si en la comunidad se les cierran las puertas. *"La mujer que quiere activar, no va a esperar a que le abran las puertas. Hay un montón de lugares para elegir, que hoy se las abren".*

Perder a las juventudes aparece como el riesgo en el caso de no incluir adecuadamente sus intereses, sueños y formas de vida o de no representarlos en sus realidades contemporáneas. En un nivel más profundo, subyace la preocupación por garantizar la sostenibilidad de la comunidad.

Compromisos para una mayor equidad

En el contexto referido, cobra particular importancia la acción del Congreso Judío Latinoamericano, que busca incluir a las mujeres en pie de equidad en los espacios públicos comunitarios. Dos son las iniciativas: el "Compromiso por la Equidad de Género" en las organizaciones comunitarias y la creación de un "Directorio de mujeres judías especializadas en distintas áreas programáticas". ¿En qué consisten estas propuestas? ¿Cómo se originaron? ¿De qué manera pueden contribuir a una mayor equidad?

Los proyectos que se dan en el marco del CJL, en torno a este tema, surgen a partir de la creación de la figura de la Comisionada de Género, que hoy ocupa Vicky Chehebar, de Colombia. En concreto, el origen del Compromiso, se ubica poco tiempo después del lanzamiento del Mapa de Género del JDC —el estudio anterior al presente—, presentado en marzo de 2019, en la Ciudad de Buenos Aires. Conocido el documento del JDC, el CJL, cuya agenda de trabajo se construye a partir de una encuesta realizada a personas de la comunidad, decidió incorporar algunas preguntas para detectar el potencial interés que podría tener que trabajara sobre la temática de género. Las comunidades se mostraron interesadas y, a partir de entonces se crearon: por un lado, un área de género en el CJL, y por otro, el Foro regional para intercambiar sobre lo que sucede con las mujeres en las comunidades latinoamericanas. El Foro cuenta con 21 participantes de toda la región, seleccionadas por las comunidades de cada país participante. Ambas iniciativas fueron creadas en 2020, en el contexto de la pandemia de COVID-19.

Durante la primera reunión del Foro regional, realizada en formato virtual, el CJL presentó los resultados del estudio elaborado por el JDC. Según la coordinadora del área de género, Sol Dabbah, esta presentación produjo un alto impacto entre las asistentes, y permitió iniciar un intercambio sobre el tema, que derivó en la creación de los proyectos mencionados.

El "Compromiso por la equidad de género" considera la cuestión de género como un "objetivo prioritario y estratégico". Consiste en un documento con ocho ítems que, de manera articulada, buscan promover una mayor equidad en la toma de decisiones. Para ello, señalan diferentes tipos de acciones, que incluyen: la capacitación de mujeres —en especial, de jóvenes— interesadas en ejercer cargos de liderazgo, la sensibilización a la comunidad, el desarrollo de políticas de cuidado para facilitar una inserción femenina en igualdad de condiciones, la articulación con organismos públicos y de la sociedad civil en cada país, entre otras cuestiones que se detallan en el siguiente recuadro.

Las instituciones firmantes se comprometen a:

Promover una representatividad más equitativa en términos de género en cargos dirigenciales, tanto voluntarios como profesionales, específicamente aquellos que impliquen espacios de toma de decisión; y en todos los niveles comunitarios;

Capacitar a aquellas mujeres interesadas en el ejercicio de roles de liderazgo,especialmente a las nuevas generaciones;

Generar espacios de sensibilización comunitaria que permitan abrir nuevoscanales de participación que represente a quienes forman parte de la comunidad;

Capacitar a todas las personas que trabajan en la comunidad en la promoción de una cultura institucional orientada a garantizar la igualdad de oportunidades;

Desarrollar políticas de cuidado que permitan la inserción de las mujeres en igualdad de condiciones en el trabajo comunitario y el compromiso de losvarones con esta tarea;

Articular acciones con organizaciones de la sociedad civil, gobiernos nacionales y locales y otras entidades que permitan impulsar cambios en toda la sociedad en la línea que este compromiso promueve.

Designar dentro de la comunidad a una persona de referencia para el seguimiento de las acciones que se desprenden de este compromiso, incluyendo un análisis cuantitativo anual;

Fomentar entre las comunidades y organizaciones que conforman el Congreso Judío Latinoamericano acciones sostenidas en este documento.

El documento invita a las comunidades a trabajar por la igualdad de género, sumando mujeres en puestos de liderazgo y creando las condiciones para facilitar este objetivo. Es de adhesión voluntaria y no incluye "cupos" ni "cuotas femeninas" sino que promueve una representatividad más equitativa, tanto en cargos profesionales desde el interior, como en cargos dirigenciales y voluntarios. El compromiso llama a incorporar la perspectiva de género como un enfoque transversal, que no se limite sólo a incluir más mujeres, sino que además, capacite a hombres y mujeres, construya alianzas, desarrolle políticas de cuidado que permitan la inserción de las mujeres, articule acciones con otras instituciones y estimule la participación de las nuevas generaciones. De acuerdo con la referente del CJL entrevistada, la elaboración del Compromiso fue inspirada por el trabajo del JDC, entidad que ha contribuido de manera sistemática al diagnóstico, reflexión y formación sobre la cuestión del liderazgo femenino dentro de la comunidad.

Mujeres.JPG trabajó junto al CJL en el armado del Compromiso por la Equidad de Género: llevaron adelante grupos focales con mujeres que participan en el Foro en distintos países y participaron en la redacción del documento final. Se trató de una alianza destacada por ambas organizaciones; Mujeres.JPG aportó su experiencia en reflexionar y promover el tema dentro de la Comunidad, CJL su alcance con las entidades políticas y la voluntad de los miembros del Congreso, expresada en una de las encuestas frecuentes que realiza la institución.

Resulta interesante observar que los temas que aborda el Compromiso, coinciden con los ejes que surgieron en las entrevistas analizadas en el presente estudio. De tal modo, la promoción de una representatividad equitativa supone, según los lineamientos anotados en el recuadro anterior, tanto acciones de concientización, sensibilización y capacitación, como políticas de cuidado que permitan a las mujeres participar y construir alianzas dentro y fuera de la comunidad. De esta manera, el documento procura crear las condiciones para promover el liderazgo femenino dentro de la cultura organizacional.

Delimitar los contenidos y los contornos del Compromiso implicó una construcción colectiva, que no fue lineal ni carente de consideraciones. En este sentido, el texto refleja el consenso alcanzado a partir de negociaciones interinstitucionales.

La primera comunidad que firmó el Compromiso fue la de Chile. Antes de firmarlo, la CJCH hizo una ronda de consultas con las instituciones comunitarias —bajo el entendimiento que la firma institucional representa la voluntad de la comunidad local—. En estas consultas, algunas de las observaciones que se mencionaron referían a la naturaleza del acuerdo. CJCH señaló que el Compromiso no intercede en las normas religiosas sino que se acota a aspectos de gestión y dirigencia comunitaria: al mundo del día a día de las organizaciones, a la gestión institucional y la representación de la comunidad. En palabras de la entrevistada: refiere a la distribución del poder en la toma de decisiones.

Luego se sumaron Argentina, Costa Rica, El Salvador y Venezuela. Mientras que se está trabajando en la firma de Uruguay[13]. Para el CJL, queda claro que el hecho de contar con un documento capaz de abrir la conversación sobre esta cuestión es, en sí mismo, un logro.

El segundo proyecto que llevó adelante el Foro de Género del CJL consiste en el desarrollo de un Directorio de mujeres judías especializadas en diferentes temáticas. Se trata de contar con un ***pool*** de expertas mujeres con el fin de equilibrar la participación en paneles y seminarios, que se realizan en las instituciones de la comunidad.

El proyecto crea un archivo con información valiosa para que, en los eventos comunitarios, las mesas de especialistas puedan conformarse por ambos sexos. No es un tema superficial. Como se ha referido en páginas anteriores, cuando la mayoría de las voces son masculinas, circula un mensaje tácito: que la palabra que merece ser escuchada es la de los varones. Estas dinámicas, a su modo, contribuyen a sostener una cultura que no ofrece espacios inclusivos.

> *"Nos van a decir 'bueno, pero no hay mujeres para ocupar esos espacios, yo los abrí, pero no hay quién los ocupe. Organizo el panel y no hay ninguna mujer que trabaje temas de seguridad o no conozco, no se me ocurrió'. Entonces dijimos: bueno, vamos a armar un directorio, vamos a empezar a pensar en todas las mujeres que están trabajando temas de interés para las comunidades, que van desde educación, psicología, seguridad, liderazgo, que trabajan en política, en diplomacia, temas de la Shoá, antisemitismo, derechos humanos, pensando en los intereses potenciales de las comunidades."* ***(Sol Dabbah, coordinadora de Área de Género, CJL).***

Con la elaboración de estos proyectos, el CJL construyó una valiosa iniciativa para promover la equidad entre los géneros en las instituciones latinoamericanas. Si bien es claro que las comunidades judías no son homogéneas en todos los países —ni dentro de cada país— el Compromiso por la equidad de género contribuye, por lo menos, a iniciar conversaciones sobre este tema, abrir espacios de diálogo y reflexión y, eventualmente, a producir cambios positivos. Por su parte, contar con un directorio de expertas permite hacer visible la importante presencia de mujeres judías formadas en distintas materias.

13. Información consultada con el CJL en julio de 2024.

Consideraciones finales

Los hallazgos de la presente investigación muestran indicios en torno a cambios en las prácticas institucionales y en las maneras de pensar las relaciones de género en el liderazgo comunitario. En primer lugar, el estudio cuantitativo evidencia una disminución de las brechas de participación entre varones y mujeres. Se observa una mayor participación femenina en comisiones directivas, tanto en los niveles de coordinación de áreas específicas, como en los espacios de máxima autoridad. El único nivel de incidencia que no modificó su composición de género entre 2018 y 2022 corresponde a las posiciones con responsabilidad en el manejo de fondos —cargos de tesorería y pro tesorería, por ejemplo—.

¿Estamos frente a un resquebrajamiento del techo de cristal? Por el momento, no es posible sostener esta afirmación. Por un lado, y pese a los cambios anotados, las brechas de género se mantienen en todos los niveles y sectores estudiados. Por otro lado, es necesario contar con información de mediano y largo plazo para comprender en qué medida las tendencias observadas se consolidarán a lo largo del tiempo y de qué manera las relaciones de género en las instituciones se modificarán en las interacciones cotidianas.

El estudio cualitativo permitió detenernos en las experiencias de las mujeres líderes, los procesos atravesados para alcanzar posiciones directivas, sus percepciones acerca de las dinámicas de género, las barreras y las tendencias de cambio. Un primer punto a destacar, es que las trayectorias de las mujeres líderes son siempre situadas. Por un lado, implican procesos previos de formación y/o liderazgo, dentro o fuera de la comunidad; por el otro, supone la existencia de condiciones objetivas que permiten acceder a determinada posición o fundar una organización. De modo que se trata de dinámicas que no deben analizarse como un recorrido impulsado de manera exclusiva por el interés individual, sino que están atravesadas por transformaciones sociales de larga data, incluyendo la mayor educación de las mujeres, los cambios en la representación femenina en los entornos políticos y laborales y, de manera específica, las condiciones concretas de la organización que lideran.

Un segundo hallazgo del estudio cualitativo indica que las mujeres entrevistadas son muy conscientes de las desigualdades de género presentes en las dinámicas organizacionales. Hay una referencia sistemática a la incomodidad que sienten cuando ven fotografías de reuniones de alto nivel en las que todos los representantes comunitarios son hombres mayores de 50 o 60 años. Encuentran en esas imágenes una profunda anacronía y un mal funcionamiento organizacional. Llevado el argumento a la pregunta sobre la sostenibilidad de las instituciones comunitarias, expresan que si se deja afuera a las mujeres y, en particular, a las y a los jóvenes, se pone en riesgo la continuidad y pertinencia de la agenda comunitaria.

En esta dirección, el haber profundizado en los obstáculos singulares que detectan las mujeres en sus pasos por las organizaciones, facilita el trabajo para remover estos obstáculos. Hay dos dimensiones centrales que surgen del análisis de las entrevistas: por un lado, el desencuentro entre las lógicas institucionales y las responsabilidades de la vida familiar, que deja en desventaja a las mujeres a la hora de participar en altos cargos de representación. Por otro lado, la percepción de recibir un trato desigual al de sus pares varones, hecho que se ejemplifica con escenas de mayor o menor nivel de sutileza, pero que han dejado de ser imperceptibles para las mujeres entrevistadas.

Finalmente, y entre las tendencias de cambio que requieren ser profundizadas, se encuentran las iniciativas desarrolladas por el Congreso Judío Latinoamericano que, de algún modo, han podido encausar muchas de las preocupaciones existentes entre las mujeres judías latinoamericanas en relación con la necesidad de una mayor representación femenina en las organizaciones de la colectividad.

A partir de estas evidencias, y a modo de recomendaciones para el trabajo programático, sería importante acompañar los procesos de inclusión de mujeres y juventudes en las comunidades. Trabajar en la capacitación y sensibilización tanto de mujeres como de hombres líderes; desarrollar esquemas institucionales que inviten a considerar una mirada que contemple la cuestión del género; atender las necesidades específicas de las mujeres, en función de la histórica asignación de las tareas de cuidado; y contribuir a desandar los estereotipos que continúan permeando las subjetividades y relaciones sociales entre los géneros. Es deseable crear espacios para el diálogo y la reflexión intergeneracional, como el modelo de mentorías reseñado en este texto, que además de validar las experiencias de las personas mayores, potencian las de quienes hoy son jóvenes y el día de mañana estarán a cargo de las organizaciones comunitarias, ojalá, en pie de igualdad.

Referencias bibliográficas

— Addati, L., Cattaneo, U., Esquivel, V. and Valarino, I. (2018). *Care Work and Care Jobs for the Future of Decent Work.* Geneva: ILO.

— Barrancos, D. y Buquet, A. (2022). *Mujeres movilizadas en América Latina.* Buenos Aires: CLACSO. Recuperado de: https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/169811/1/Mujeres-movilizadas.pdf

— Barrère-Maurisson, M. A. (2000). *The family division of labour*. Paris: Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

— Batthyány, K. (2020). Miradas latinoamericanas al cuidado. En Batthyány, K. (Coord.), *Miradas latinoamericanas a los cuidados* (11-52). Buenos Aires: CLACSO-Siglo XXI.

— BID (2021). *Una olimpíada desigual: la equidad de género en las empresas latinoamericanas y del Caribe*. Nota Técnica, agosto. Consultado el 8 de abril de 2024 en: https://publications.iadb.org/es/una-olimpiada-desigual-la-equidad-de-genero-en-las-empresas-latinoamericanas-y-del-caribe

— Bourdieu, P. (2000). *La dominación masculina.* España: Editorial Popular.

— Burin, M. (2009). Techo de cristal. En Gamba S. (Ed.), *Diccionario de estudios de género y feminismos* (310-312). Buenos Aires: Editorial Biblos.

— CELADE-CEPAL (2024). *Trabajo Remunerado y no remunerado*. Consultado el 8 abril de 2024 en: https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/dashboard.html?theme=4&lang=es

— CEPAL (2022). CEPAL: *Es momento para cambios transformacionales como el que propone la sociedad del cuidado*. Consultado en abril de 2024 en: https://conferenciamujer.cepal.org/15/es/noticias/cepal-es-momento-cambios-transformacionales-como-que-propone-la-sociedad-cuidado

— CEPAL (2023). *Participación de las mujeres en la toma de decisiones en América Latina y el Caribe.* Consultado en abril de 2024 en: https://oig.cepal.org/es/documentos/participacion-mujeres-la-toma-decisiones-america-latina-caribe

— CEPAL y OIT (2023). *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe: desafíos y oportunidades para la inclusión laboral de las personas jóvenes y la redistribución del trabajo de cuidados*. Consultado en abril de 2024 en: https://www.cepal.org/

es/publicaciones/68804-coyuntura-laboral-america-latina-caribe-desafios-oportunidades-la-inclusion

— CEPAL y ONU Mujeres (2024). A*genda 2030 para el Desarrollo Sostenible y Agenda Regional de Género en América Latina y el Caribe. Indicadores de género a 2023*. Consultado en abril de 2024 en: https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/22c106e3-3bdc-4569-b8f9-cbed84edf582/content

— Connell, R. (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, 837-849.

— Esquivel, V., Faur, E. y Jelin, E. (2012). *Las lógicas del cuidado infantil. Entre las familias, el Estado y el mercado*. Buenos Aires: IDES.

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

— Faur, E. y Grimson, A. (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, E. y Tizziani, A. (2017). Mujeres y varones entre el mercado laboral y el cuidado familiar. En Faur, E. (Comp.), *Mujeres y varones en la Argentina de hoy. Géneros en movimiento* (75-99). Buenos Aires: Siglo XXI.

— Glaser, B. y Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.

— JDC (2018). *Género y liderazgo en las comunidades judías de Latinoamérica y el Caribe*. Informe del American Jewish Joint Distribution Committee, Buenos Aires.

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

— Lewis, J. y Ostner, I. (1994). *Gender and the evolution of European social policies.* Bremen: ZES.

— McGee Deutsch, S. (2017). *Cruzar fronteras, reclamar una nación. Historia de las mujeres judías argentinas 1880-1955*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

— Mills, C. W. (1959). *The Sociological Imagination.* New York: Oxford University Press.

— Morales, M. y Bustos, O. (2018). Homosocialidad masculina como núcleo de resistencias a posibles transformaciones de la masculinidad hegemónica. *Revista de Investigación de Psicología Social,* 4 (2), 21-31.

— Olidi, C., Parejo, S. y Padilla M. (2013). ¿Entre Obstáculos Anda el Camino? Trayectoria y Mujer Directiva. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 13 (1), 75-88.

— Plummer, K. (1983). *Documents of Life. An Introduction to the Problems and Literature of a Humanistic Method*. London: Allen & Unwin Press.

— 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://gem-report-2017.unesco.org/en/chapter/gender_monitoring_leadership/

— Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., Elbert, R. (2005). *Recomendaciones para la redacción del marco teórico, los objetivos y la propuesta metodológica de proyectos de investigación en ciencias sociales. Manual de metodología.* Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. Buenos Aires: CLACSO.

— Scott, J (1996). El género: Una categoría útil para el análisis histórico. En: Lamas M. (Eds). *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual.* (265 – 302). PUEG.

— Solórzano Andrade, C. y Padilla Martínez, A. (2023). La discriminación de género a través de las metáforas del cristal: una aproximación a la situación de las mujeres en la alta dirección de la administración pública en México. *Géneros, 1* (1), 102–137.

— Tronto, J. (2015). Who cares? *How to reshape a democratic politics.* New York: Cornell University.

THE JOINT

El liderazgo de las mujeres en las organizaciones de la comunidad judía latinoamericana
Avances y desafíos

SEPTIEMBRE 2024