

La Casa de Cristal y el Liderazgo Femenino en la Administración Pública

RESUMEN

Actualmente las mujeres que ocupamos puestos directivos nos enfrentamos a barreras intrínsecas y extrínsecas para alcanzar estos puestos sumando a ello la dificultad para lograr un equilibrio entre individuo, familia y trabajo.

El artículo teórico que presentamos identifica de forma clara y concreta las causas por las que las mujeres enfrentamos actualmente una lucha desigual con los varones para ser exitosas en el mercado laboral y tratamos de explicar las causas que agravan estas diferencias, analizando si la solución está solo en la ley o si el problema debe abordarse a nivel estructural y educativo.

Por último, proponemos algunas soluciones basadas en nuestra experiencia laboral como mujeres directivas en puestos públicos.

Palabras clave: Liderazgo femenino – brechas – casa de cristal.

INTRODUCCIÓN

Gómez (2002) establece que “el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas”. Por su parte, Davis & Newstrom (2003), indica que ser líder es ser capaz de influir en un grupo laboral con la finalidad “de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos”.

Partiendo con estos conceptos, en primer lugar, consideramos que liderar no es lo mismo que gerenciar y aproximando una definición propia, decimos que liderazgo es la capacidad del poder de influir sobre los individuos para lograr la consecución de objetivos y metas sustentados en la ética y validados en el bienestar colectivo. Por otro lado, consideramos que el liderazgo en el Estado requiere fuertes capacidades de persuasión e influencia personal debido a que la labor se enmarca en la atención de cada vez más complejas demandas sociales con recursos disponibles pero limitados a fin de minimizar la insatisfacción ciudadana y los futuros problemas sociales que podrían presentarse debido a esta insatisfacción.

Ahora bien, si complementamos lo antes dicho con el liderazgo femenino y su presencia en puestos de poder en América Latina, las brechas subsisten. El BID (2021) establece que “las mujeres representamos aproximadamente la mitad de los empleados del sector público” pero apenas ocupamos “entre el 30% y el 40% de los cargos gerenciales”, situación que se agudiza si tenemos en cuenta que según el PNUD (2020), en puestos donde priman los vínculos políticos

y las recomendaciones personales más que los propios méritos para su designación son menos las mujeres que los ocupan.

Este trabajo de investigación busca dar a conocer la situación real de la mujer, su liderazgo y empoderamiento proponiendo una estrategia viable para su presencia en puestos de poder donde sus decisiones marquen la diferencia.

EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA PRESENCIA FEMENINA EN LA SOCIEDAD

En 1979, la Asamblea General de la ONU adoptó la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, siendo que a partir de 1990 fue ratificada por todos los países de Latinoamérica. Posteriormente, a partir de la Conferencia de Beijing (1995), la adopción de cuotas electorales para la participación femenina se popularizó en la región, las mismas que están basadas en la igualdad formal o igualdad de oportunidades y la igualdad real o igualdad de resultados: Rodríguez (2008).

En América Latina, surgieron diversas acciones para mejorar la situación femenina. Como lo establece Rodríguez y Caminotti (2010), en la década de 1990, doce países de Latinoamérica habían adoptado cuotas electorales para la participación femenina en sus Poderes Legislativos, sin embargo, como lo señalan Marx, Borner y Caminotti (2007) en dicho año, la presencia de las mujeres en las cámaras bajas no excedió, en promedio, el 9% de los asientos. Es por ello, que dicha década fue la época de demandas y acuerdos nacionales que llevarían a adoptar cuotas de género para las elecciones legislativas de muchos países de la región.

Como lo sostienen Merma y Romero (2015), en la historia peruana, se distinguen dos etapas sumamente claras por el accionar socioeconómico que han desempeñado las mujeres. La primera originada antes del descubrimiento de América y el arribo de los españoles, donde eran relegadas a niveles inferiores, delimitando a qué podían dedicarse según su clase social. La segunda se inicia a partir de las primeras ideas libertarias, donde la mujer participa activamente en el proceso de independencia por lo que genera valor y respeto en la sociedad: Garay, Holguín, Lozano y Ludeña (2020). Desde el año 1993, la presencia femenina es mayor ocupando cargos políticos, debido a que se exigió a los partidos políticos una cuota de participación. Esto abrió la oportunidad para que muchas mujeres intervengan en la política peruana siendo que su presencia mejoró cuantitativa y cualitativamente la vida política. En consecuencia, según Merma et al (2015), la mujer de forma organizada se volvió “más activa en la gestión y en la política”, contribuyendo a la gobernabilidad desde su rol de gestora social en las organizaciones de base y como intermediaria ante las autoridades.

BRECHAS DE GÉNERO POR CERRAR

El Instituto Nacional de las Mujeres - México define “brecha de género” como "una medida que muestra la distancia entre mujeres y hombres respecto a un mismo indicador". Estas diferencias se ven reflejadas en la falta o limitación de oportunidades “al acceso y control de recursos económicos, sociales, culturales, políticos, entre otros”.

Según el Informe Global de Brechas de Género 2018 elaborado por el Foro Económico Mundial el índice de paridad creció más que la media mundial. Sin embargo, para el 2021, aún existía una brecha de desigualdad de género del 72.1%, en el Perú ubicándolo en el puesto 62 estando las mayores diferencias en participación y oportunidades económicas, acceso servicios básicos como educación y salud:

Brechas educativas. Cuanto mayor es el nivel educacional femenino, más se acercan sus ingresos a los de los hombres, más poder ejercen sobre sus propias vidas, especialmente en lo referente a la edad con la que contraen matrimonio y el número de hijos que tienen, mayor es su interés y cuidado en su salud y la de sus hijos cuando son madres, así como su participación es más activa en las decisiones de la familia y del país.

El informe técnico Estadísticas con Enfoque de Género, publicado en junio de 2021 por el INEI, señala que comparando los años 2019 y 2020 en cuanto a las clases presenciales y virtuales se ha observado: (1) 94,8% de niños versus 94,2% de niñas entre 6 y 11 años así como 82,5% de adolescentes varones y 81,8% de adolescentes mujeres en áreas urbanas recibiendo clases virtuales, (2) En el rango etario entre 25 y 29 años se observó 24,1% de mujeres frente al 19,9% de hombres con educación secundaria incompleta, y; (3) En cuanto a analfabetismo en personas mayores de 15 años, el 8,3% de mujeres no sabe ni leer ni escribir versus 2.9% de hombres.

Por otro lado, debido al COVID19 y en vista de la necesidad de acceder a la educación desde la virtualidad, se ha evidenciado la brecha existente en el uso de internet y las TICs. Según el reporte sobre brecha digital en el Perú elaborado por Hiperderecho y medido a través del empoderamiento femenino y el acceso al internet, la asequibilidad, la educación y las habilidades digitales y el contenido y servicios pertinentes para las mujeres así como la tan importante seguridad en línea; Perú obtiene una calificación de 44%. Para cerrar estas brechas se propone integrar habilidades digitales en el sistema educativo e impulsar capacidades digitales en las mujeres para impulsar mayor creación de contenido basado en sus intereses y necesidades.

El CONCYTEC: Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, las profesionales peruanas dedicadas a estas tareas ascienden al 34% de los profesionales inscritos en el Directorio Nacional de Investigadores e Innovadores (DINA) de dicha entidad.

Brechas laborales. Respecto a los casi cinco mil millones de personas que forman parte de la población en edad de trabajar en el mundo, las mujeres constituimos un poco menos de la mitad de la cual apenas el 50% trabajamos en contraposición del 80% de los varones. No solo es inferior la participación de la mujer en el trabajo, sino que la mayoría están empleadas de forma excesiva en el sector informal; donde los empleadores están sujetos a menos regulaciones y los trabajadores son más vulnerables a salarios bajos y pérdida de empleo.

Importante es indicar que el 55,9% de mujeres realizan labores de alto riesgo en comparación con el 30,4% de jóvenes entre 15 y 29 años que hacen el mismo trabajo. De igual forma, según la OIT (2020), sectores de riesgo medio o alto de pérdida de empleo ocupa a trabajadores independientes cuya mayoría son mujeres,

El INEI en el Informe Perú: Brechas de Género 2020: Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres, ha establecido que el mercado laboral peruano ha cambiado en cuanto se observa reducción de brechas en participación laboral femenina, principalmente de las mujeres casadas: Espino et al (2006). INEI (2016) afirma además que factores como la composición de los sectores, la oferta y la demanda laboral, la variación en las estructuras de la producción, los beneficios en el mercado laboral, la innovación en la medicina, educación y tecnología, la reducción en la tasa de fecundidad, la mayor capacitación para el trabajo así como el trabajo compartido en el hogar.

Ahora bien, si se analiza solo el aspecto educativo, el mayor nivel de escolaridad femenino no es garantía de reducción en la diferencia salarial entre varones y mujeres, sin embargo también es cierto que a mayor nivel de educación, menor la brecha, es por eso por lo que entre quienes se dedican a actividades agrícolas o manufactureras la diferencia es mayor (las mujeres perciben el 50% del salario masculino) versus aquellos que ocupan puestos profesionales y técnicos: SERVIR (2020).

El informe La mujer en el servicio civil peruano 2022 elaborado por la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR establece que 50,2% de mujeres se dedican a “carreras especiales” tales como personal de la salud, principalmente enfermeras y educadoras en los niveles inicial y primaria.

Ahora bien, no solo en puestos técnicos o profesionales de mando medio se presentan las brechas. Probablemente, mientras más alto llegue una mujer profesional, más techos y paredes de cristal deberá romper. De acuerdo con algunos portales de búsqueda de empleo en el año 2018, solo 3 de 10 postulantes a puestos jefaturales a nivel gerencial fueron mujeres. Probablemente una de las causas de esta reducida participación sea la menor experiencia laboral para acceder a estos cargos debido a que si como mujeres decidimos por ejemplo ser madres o

cuidar a nuestros hijos pequeños se van a presentar lapsos de “pare laboral” que afectarán directamente nuestra hoja de vida y proporcionarán tal vez falsa información al reclutador cuando evalúe el perfil, inclinándose por aquel que haya trabajado interrumpidamente pues esto se traduce como mayor experiencia laboral.

Por otro lado, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha concluido en sendos informes que en Latinoamérica al menos una mujer ocupa un puesto en el directorio en el 74% de empresas y a nivel mundial en el 82% de las organizaciones. Álvarez y Benito (2019), mencionan que, de acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo, el Perú cuenta con una cantidad de mujeres directoras mayor que el 8,5% que constituye la media en la región, pero esto es solo un poco más de la tercera parte de la cifra mundial que se eleva al 23% según la consultora Spencer Stuart. Este estudio propone el fortalecimiento de las capacidades femeninas en los puestos de nivel medio como la clave para lograr desempeños óptimos que coadyuven al acceso a directorios y gerencias superiores.

Brechas económico – financieras. A nivel país, tal como hemos analizado en párrafos anteriores, el crecimiento económico y el desarrollo depende del trabajo de las mujeres y su incidencia en el bienestar familiar, comunal y social, sin embargo; son pocas a las que les beneficia directamente su aporte debido principalmente a que se encuentran en mayoría excluidas del sector financiero.

El 68,2% de las mujeres en el Perú laboran en las áreas comerciales y de servicios especialmente en gastronomía, hotelería y comercio principalmente informal por lo que se realiza en condiciones inadecuadas. Asimismo, existe un grupo de mujeres trabajando en manufactura, este asciende a 8,4%.

En el 2018, sólo el 28,3% de la población femenina económicamente activa se encuentran afiliadas al sistema pensionario, que incluya atención en salud, a subsidios o a una pensión al finalizar el período económicamente activo. En el caso de los hombres, el 41,2% cuenta con este beneficio. La diferencia como se puede ver asciende al 12,9%.

Según Oxfam (2017) las mujeres reciben “tratos diferenciados” respecto a los varones prácticamente en todas las etapas de su vida: Menor remuneración percibida por el mismo trabajo, menor formalidad en la labor desempeñada, mayor pobreza debido a sus menores ingresos sobre todo en situación de pobreza o lo que es peor; empleos precarios, ausencia de ingresos personales y labor doméstica no remunerada en mayor cantidad de horas.

El informe elaborado por el CAF (2021) titulado Vulnerabilidad financiera: Brechas de género en América Latina muestra los resultados de las encuestas de capacidad financiera aplicadas en Ecuador, Brasil, Colombia y Perú, concluyendo que; en los cuatro países analizados, las

mujeres sufren mayor vulnerabilidad financiera que los varones al tener una baja resiliencia ante choques financieros negativos, oscilando en el caso peruano en ambos puntos entre 6 y 9 puntos porcentuales de diferencia.

Interesante resulta la data proporcionada por Trivelli y Mendoza (2020), que indican que un alto porcentaje de mujeres tiene una cuenta de ahorro en el Banco de la Nación, esto principalmente porque son receptoras de programas sociales (sobre todo del programa Juntos) y empleadas públicas (maestras o enfermeras principalmente) que reciben a través de esa entidad sus remuneraciones. Una de cada cuatro mujeres con una cuenta en el sistema financiero la tiene en el Banco de la Nación. Según el mismo informe la imposibilidad de ahorro mensual femenino (31%) es prácticamente el doble que el masculino (18%).

Brechas sanitarias. La mortalidad materna según la Organización Panamericana de la Salud – OPS es el punto máximo de la discriminación debido al “bajo estatus social de las mujeres”. Una mujer en situación de pobreza o pobreza extrema se ve más afectada debido a que no tiene (o es muy limitado) el acceso a servicios sanitarios de prevención y curación, así como al acceso a anticonceptivo, Papanicolau o despistaje de enfermedades venéreas.

Es importante indicar en este punto que las adolescentes pobres sexualmente activas se encuentran más vulnerables a contraer ETS e inclusive el VIH, a tener embarazos prematuros con el consiguiente riesgo de aborto, siendo que éste por no estar legalizado en el país constituye la segunda causa anual de muerte de mujeres (la primera es a causa del cáncer ginecológico), con un aproximado de 375,00 abortos clandestinos.

Brechas sociales. El año 2011 el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (en ese entonces MIMDES) elaboró la Primera Encuesta Nacional del uso del tiempo que concluyó que 39 horas semanales en promedio las mujeres realizamos tareas en el hogar no remuneradas vs las 15 horas que realizan el mismo trabajo los varones.

Esta información es corroborada y complementada con el informe técnico titulado "Gestión y Distribución del Tiempo de las Mujeres y Hombres en el Perú" elaborado por la PUCP, en el que se concluye que las mujeres trabajamos remuneradamente el 31,8% del tiempo, dedicando el 21,4% a trabajo sin remuneración.

El estudio Del conocimiento a la Acción: La igualdad de género tras el COVID-19 elaborado por ONU Mujeres (2020) muestra que, las mujeres en edad reproductiva se verán más afectadas por la pobreza en general. Para el 2021, por cada 100 varones entre los 25 y 34 años que viven con 1,90 dólares estadounidenses o menos por día, esto es en pobreza extrema, habrá 118 mujeres y para el 2030 la probabilidad que esta brecha aumente de 121 mujeres por cada 100 hombres es posible.

Brechas políticas: Respecto a la presencia de la mujer en cargos públicos como Presidencia, Consejo de Ministros, Gobiernos Regionales y Municipales, Congreso y Judicatura, 30% es el promedio de representación de la mujer en Latinoamérica. Si no existe norma que los obligue a incluir a las mujeres tanto partidos políticos como votantes siguen priorizando a los varones. Según The Global Gender Report 2018 en cuanto al liderazgo político y económico, de 149 países evaluados solo hay 17 que actualmente tienen a mujeres como presidentes o jefes de estado, mientras que a nivel mundial, “alrededor del 18% de ministros y el 24% de los parlamentarios son mujeres”. Por otro lado es importante precisar que solo cinco países han logrado la paridad total en el acceso de cargos políticos y alrededor del 40% de mujeres ocupan cargos directivos, lo que supera al 34% de promedio mundial. Estos son: República Democrática Popular Lao, Bahamas, Filipinas, Jamaica y Colombia.

Nuestro país nunca ha sido gobernado por una mujer, pero sí ha habido mujeres como Presidentes del Consejo de Ministros y ocupando Ministerios, un total de 34 Congresistas, y presidentes o directores en el Poder Judicial, Junta Nacional de Justicia, Ministerio Público, Tribunal Constitucional, Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, Autoridad Nacional del Servicio Civil entre otros.

LIDERAZGO FEMENINO EN LA GESTIÓN PÚBLICA PERUANA

Las mujeres tenemos características innatas para poder ejercer un liderazgo dentro de las organizaciones y un rol condicionado tanto en la política como en la cultura, en el cual se encuentra inmersa. Gómez e Illescas (2015) menciona que “las mujeres que conforman las organizaciones sociales de base demuestran características humanas y técnicas” así como claridad en sus conceptualizaciones. Siendo así existen características propias del liderazgo femenino, las cuales explicaremos a continuación:

- Tienden a ser naturalmente transformacional pues tienen claras la visión y la misión organizacional, transmiten valores y engagement pues son percibidas como confiables y cercanas: Burke (2001).
- Fomenta la cooperación porque exhibe habilidades como la flexibilidad, comprensión o cooperación en su actuar.
- Promueve el bienestar del colaborador y de sus familias, “al fomentar entre sus trabajadores la cohesión y la armonía entre lo personal y lo laboral”: Salganicoff (1990).
- Actúa como salvavidas en tiempos de caos, pues “ellas gestionan mejor el estrés, asumen sus errores y promueven la confianza entre sus colaboradores”: Ryan (2011).
- Impulsa la filantropía, las prácticas éticas y la responsabilidad social corporativa: Joy (2007).

Las soft skills en la función pública. La función pública cada vez más exige el desarrollo de habilidades blandas vinculadas. Según lo detalla Vidal (2018), en la gestión pública son cada vez más importantes la honestidad, la comunicación horizontal, la escucha activa, el trabajo en equipo, la adaptabilidad al cambio, la capacidad para solucionar conflictos y negociar, el dejar de lado la procrastinación, la actitud empática, la apertura de pensamiento, la puntualidad entre otras; que le permitan actuar de manera efectiva y afectiva en favor del ciudadano,

Para Muñoz y Madrid (2017) la gestión y la política peruanas están sujetas a múltiples escenarios, cambios drásticos, y recursos limitados por lo que es imprescindible contar con personas capaces de afrontar los retos y dar resultados. Los servidores públicos de todos los niveles deben aportar ideas, trabajar con nuevas metodologías y ayudarse de herramientas innovadoras para acercar los Estados a sus poblaciones con especial énfasis en la más vulnerable. Además sumar a lo antes dicho la innovación, el compromiso y las competencias para servir bien al ciudadano.

Por todo lo mencionado anteriormente, resulta efectivo para el desarrollo de habilidades blandas como lo menciona Manrique (2018) utilizar el entrenamiento basado en el coaching, mentoring o edutainment.

(Amaris, 2000) comenta que “en los últimos años se ha percibido el incremento gradual de la participación femenina en el trabajo”, con lo que la educación de los hijos, la distribución de funciones y el trabajo compartido se ha dinamizado. Inclusive, varones y mujeres están adquiriendo habilidades y conocimientos “no tradicionales de cada sexo”, por lo que las mujeres estarían masculinizando su rol.

Inclusión de la mujer como valor agregado. No es una novedad que históricamente los índices de inclusión femenina en el mercado laboral no han sido proporcionales a aquellos que ocupan los hombres, ello se ha visto agravado en el actual contexto de la pandemia, es así como, el empleo de la mujer se ha visto más vulnerable que el masculino en la crisis sanitaria. Al respecto, el Observatorio Laboral del BID (2021) estableció que solo en Lima Metropolitano, los puestos laborales ocupados por mujeres disminuyeron en 14,7%, casi 3 puntos más que la caída en los puestos ocupados por varones.

Por otro lado, la Constitución Política del Perú reconoce el derecho de todos sus ciudadanos a la igualdad ante la ley y prohíbe cualquier tipo de discriminación (incluyendo por sexo) y establece como un deber estatal garantizar la plena vigencia de los derechos humanos. Esto se fortalece con la Ley N° 28983, Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres, con especial énfasis en su artículo 4°, que establece el deber del Estado de adoptar medidas de promoción y garantía de la igualdad y la erradicación de cualquier forma de discriminación.

Así también, el Decreto Supremo No. 005-2015-MIMP oficializa el uso del Sistema Nacional de Indicadores de Género “como un instrumento para el seguimiento, monitoreo y evaluación de las políticas en materia de igualdad de género”, en especial en cuanto a participación política, paridad de género, la protección social y la contribución femenina a la economía (CEPAL, 2007).

CEPAL (2007) también reconoce que la participación política femenina en las elecciones y en las decisiones estatales a nivel nacional, federal, regional o local se debe a que no existe un Estado fuerte que entorpece el acceso de la mujer a servicios sociales, lo que se agrava -como ya lo hemos dicho-, con la mayor pobreza que sufren ellas.

De la misma manera, la violencia hacia la mujer constituye un factor limitante de gran relevancia, manifestándose en agresiones hacia aquellas que se animan a participar en política, lo que conlleva a temer que estas situaciones escalen, dañando inclusive la vida conyugal y familiar.

El enfoque de género en el rol de la mujer. Definitivamente las políticas dictadas por el Gobierno no impactan de la misma forma a hombres y mujeres, y en ese sentido, se genera una desigualdad social, que se ve reforzado tal como señala Defensoría del Pueblo (2020); por conductas sociales que permiten que hombres y mujeres actúen solo en sus espacios limitando así su participación en otros escenarios como la política o la economía lo que reduce aún más sus oportunidades de desarrollarse. En ese punto cobra relevancia el enfoque de género, entendido como “las diferencias construidas socialmente entre mujeres y hombres basadas en sus diferencias biológicas”.

En efecto, -como muy bien lo indica el blog Sailomars111 (2016)-; el enfoque de género es “una cuestión de reconocimiento y redistribución de los roles tradicionales que deben jugar varones y mujeres” administrando sus recursos, oportunidades y hasta el poder para decidir: PNUD (2012). Las políticas de redistribución y de reconocimiento deben conjugarse para lograr en la vía de los hechos, una realidad más equitativa para mujeres y varones.

Esto nos permite entender que las diferencias naturales entre mujeres y hombres no son las dadas solo por el género sino sobre todo por la sociedad y el rol culturalmente aceptado. Como menciona Defensoría del Pueblo (2020), la falta de enfoque de género incorporados en las políticas públicas y en la respuesta del Estado a los problemas coyunturales podría ocasionar mayores diferencias y brechas sociales y lo que es peor; que se mantengan postpandemia. Urge la regulación de situaciones que afectan casi exclusivamente a la mujer como la violencia de género o el acceso a la salud relativa a la sexualidad, reproducción y maternidad.

En atención a la importancia de esta noción, consideramos que todas las instituciones deben tenerla presente en la elaboración de los múltiples instrumentos que emiten, ello en mérito a las desigualdades que se presentan al momento de atender a la población. Por ello, resulta sustancial la capacitación que deben tener las autoridades en cuanto al enfoque de género, teniendo siempre presente las múltiples circunstancias de vulnerabilidad que rodean a las mujeres, dejándolas muchas veces desprotegidas e incluso culpándolas de lo sucedido. No cabe duda de que ese será un gran paso en el ideal de una sociedad igualitaria.

PARTICIPACIÓN FEMENINA EN LOS CONTEXTOS SOCIAL Y POLÍTICO PERUANOS

En mérito a los convenios internacionales sobre igualdad de derechos y oportunidades entre mujeres y varones, y en base a los planes de los periodos 2000-2005 y 2006-2010, el Perú, emitió una serie de normas e implementó proyectos en todos los niveles, a fin de buscar la inclusión y el reconocimiento del aporte femenino a la sociedad. Estos presupuestos normativos se corresponden con el ideal de igualdad de género, que según Franco (2020) debe ser la meta de todas las instituciones públicas y privadas, esto debido a que la violencia de género tan arraigada por la cultura machista de América Latina va en contra de los derechos primordiales. Para entender mejor la situación, debemos analizar la información reportada en el informe “La mujer en el Servicio Civil Peruano 2020” elaborado por SERVIR, donde se advierte que de cada diez funcionarios y directivos solo tres son mujeres. Esto se complementa con el informe “Perú: Brechas de Género 2020. Avances hacia la igualdad de Mujeres y Hombres” del Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI, que señala que por ser decisión del Presidente de la República (hasta ahora solo hombres) y del Presidente del Consejo de Ministros (también generalmente varón), la participación femenina en los gabinetes ministeriales ha sido mínima y poco constante. Este acceso representa un termómetro para entender cuán comprometidos están los gobiernos respecto de la participación femenina en cargos de alto nivel.

A pesar de estos cambios de mentalidad que trae consigo que se aprecie la participación femenina cada vez más activa, aún persisten creencias de que la mujer carece de capacidad o de liderazgo para enfrentarse a ciertas situaciones: Fullager (2003). Merma et al (2015) sostienen que todavía se presentan barreras en el desarrollo femenino en política o gestión pública conocidas como "techos de cristal", definidos como las trabas a las que las mujeres nos enfrentamos para lograr puestos de liderazgo y responsabilidad.

Desafíos actuales del liderazgo femenino y propuestas de cambio. Si bien más mujeres estamos ocupando puestos claves aún quedan desafíos por enfrentar. Según el estudio “Mujeres en las

Juntas Directivas” realizado por Deloitte (2019), a nivel mundial, los cargos en las Juntas Directivas son ocupados solo en un 16.9 % de por mujeres.

Los desafíos son grandes. ESAN (2021), señala entre otros los siguientes:

- Falta de financiamiento: Menos del 3% de mujeres que ocupan direcciones ejecutivas acceden a fondos de capital de riesgo: Forbes (2020). Además sus posibilidad de ocupar puestos que manejen capital y lo rentabilicen son mucho menores que los varones.
- La vida laboral después de la maternidad: Los vacíos prolongados en nuestras carreras cuando somos madres (tanto después del alumbramiento como cuando tenemos hijos pequeños) brinda más oportunidad y rapidez a los varones -que solo presentan vacíos cuando cambian de trabajo-, para llegar a puestos jefaturales.
- Solo profesoras o enfermeras: Las mujeres además de la labor doméstica (servicio en el hogar) pareciera que a la luz de la sociedad se desempeñan mejor en ciertas tareas como profesoras (especialmente de inicial y primaria) y como personal de la salud (enfermeras). Las mujeres somos creativas e innovadoras y podemos trabajar con precisión en otras tareas y en puestos de mayor nivel jerárquico.

Como propuestas para impulsar más mujeres líderes en la Gestión pública planteamos las siguientes propuestas generales y específicas: Zapata (2021):

Propuestas generales:

- Seguir fortaleciendo los programas de educación y alfabetización en niñas como únicas herramientas para conseguir sociedades más justas, libres de intolerancia y violencia.
- Orientar proyectos de responsabilidad social empresarial y de equipos de voluntarios que cubran necesidades de acompañamiento, empoderamiento, educación o salud de más mujeres en las regiones.
- Elaborar planes estratégicos regionales en educación y salud para mejorar la calidad y la inclusión en ambos servicios básicos.
- Tal como lo sostiene Garay et al (2020), urge incorporar en todas las políticas de desarrollo de organizaciones públicas y privadas, una real perspectiva de género e inclusión.

Propuestas específicas desde el Gobierno.

- Respeto irrestricto a la meritocracia. Si bien existen cargos como Ministros y Viceministros que deben ser de confianza, los demás cargos hacia abajo en el organigrama estatal deberían ser cubiertos por concursos públicos transparentes y meritocráticos donde no exista tácitamente mayor puntuación por ser miembro del partido de gobierno de turno. Si a esto se le suma concursos con hojas de vida ciegas podría coadyuvar a que mayor número de

mujeres capacitadas tengan igualdad de oportunidades y logren un lugar en los cargos más altos del sistema.

- Establecimiento de reglas claras para la remoción de gerentes públicos mujeres de los cargos directivos: En el Perú, los convenios de asignación de Gerentes Públicos a instituciones estatales indica que las causales de remoción del puesto de destino además del fallecimiento, renuncia e impedimento legal por sanción son entre otras, falta disciplinaria muy grave y rendimiento deficiente. Sin embargo el “mutuo acuerdo” es la causa más típica y a la que se acude cuando realmente no existe causa formal avalando tal decisión el propio SERVIR.
- Modificar la Ley General de Igualdad de Género: Y se involucre a los medios de comunicadores en la creación de estrategias que permitan instruir a la ciudadanía sobre equidad y las capacidades de género: Franco, 2020.
- Establecimiento de cuotas de género para la contratación de mujeres en cargos directivos: De la misma forma como ya está implementada la cuota de género para autoridades elegidas por voto popular.
- Eliminación del puntaje adicional por servicio militar en los concursos públicos: La Ley N° 29248 vigente desde el año 2008 modificada por el Decreto Legislativo N° 1146 emitido el año 2012, establece que aquellos dados de baja por haber cumplido con el Servicio Militar activo se le otorgará por única vez (el subrayado es nuestro) en su condición de licenciados; “una bonificación de 10% en concursos para puestos de trabajo en la administración pública” y si consideramos que son los varones los que en un 98% de los casos han realizado este servicio, la brecha se abre aún más.

Propuestas específicas desde las instituciones.

- Creación de Comités de Equidad y Género: En el Perú, algunas instituciones públicas (principalmente Ministerios) han implementado estos comités. Son creados con el propósito de lograr que la mujer se desarrolle y de fomentar la retención de las mujeres trabajadoras.
- Programas de acompañamiento directivo: Donde el jefe acompaña a la subordinada potencialmente talentosa para que esta aprenda desde la experiencia y pueda ser reconocida por sus conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas a fin de ocupar posiciones de más jerarquía y responsabilidad.
- Flexibilidad en los horarios laborales: Cuando las empresas equilibran el aspecto laboral con el personal brindan más oportunidades y posibilidades a las mujeres en el ejercicio de cargos directivos, esto porque como ya se ha visto el trabajo doméstico no remunerado lo hace en mayor proporción la mujer.

- Abordaje y reducción de sesgos a la hora de contratar directivos: Los sesgos debido a la sola condición de ser mujer, la creencia que trabajamos menos por estar pendientes de la familia o que somos más “pegadas a la letra” si son eliminados de los procesos de contratación resulta en mayor equidad para contratar y promover hombres y mujeres.

Propuestas específicas desde las jefaturas y direcciones.

- Creación y desarrollo de prácticas de acoplamiento y compatibilización trabajo – familia para evitar que el desarrollo laboral se trunque en mujeres que deciden desarrollar proyectos personales y familiares como la maternidad.
- Política de desplazamientos y ascensos a fin de que exista una cartera de mujeres profesional que sin importar el jefe de turno vayan ascendiendo de acuerdo con sus méritos y se les vaya haciendo tomar experiencia ocupando cargos jefaturales por vacaciones o licencias.
- Programas de mentoring y coaching, donde mujeres empoderen más mujeres, otorgando herramientas de gestión a aquellas mujeres que ocupando cargos directivos o con potencial puedan ocupar posiciones con mayor responsabilidad. Esto otorga a más mujeres la posibilidad de planificar su carrera y escalar hasta donde ellas lo deseen manteniendo un balance entre el trabajo y la familia.
- Consejos femeninos intrainstitucionales: En el que participen mujeres con distintos puntos de vista y funciones y que desde su experiencia atiendan las inquietudes de las mujeres de forma más directa y por ende repercuta en el cumplimiento más rápido de los objetivos institucionales.

CONCLUSIONES

- No solo techos o pisos de cristal enfrentamos las mujeres en nuestro más largo camino por acceder a puestos jefaturales en las organizaciones. Inclusive nos enfrentamos a edificios completos de cristal principalmente en organizaciones donde se requiere especialización y gran conocimiento de la tecnología.
- La administración pública aún mantiene barreras bastante altas y condiciones diferentes para hombres y mujeres al ejercer su profesión y acceder a puestos de trabajo con mayores responsabilidades y por ende con mayores remuneraciones. Esto principalmente debido a que son las mujeres las que se ocupan con más frecuencia de la familia y deben cumplir funciones biológicas tales como la maternidad.
- La falta de oportunidades iguales entre los sexos, el subdesarrollo y la pobreza así como la marginación de la mujer obstaculiza el desarrollo social justo y el ejercicio igualitario y equitativo de derechos entre los individuos. Esta situación se superaría si existiera en primer

lugar un acceso igualitario a la educación y capacitación de calidad, donde los Estados se encuentren altamente comprometidos.

- La promulgación de la ley N° 28094 el año 2003 ha impulsado fuertemente el derecho de las mujeres de participar en cargos políticos con capacidad de decisión.
- La Política Pública de Mujer y Género debe ser más difundida en las instituciones públicas y entre la ciudadanía puesto que el conocimiento de los derechos también empodera.
- Para lograr eliminar los “techos de cristal” en el acceso de mujeres profesionales a cargos directivos así como se han dado normas de cuotas para el acceso a cargos públicos de elección popular también se generen normas de acceso a cargos directivos con cuotas, reduciendo en lo posible las “exoneraciones” en los cargos de confianza.

REFERENCIAS

- Álvarez, K. y Benito, R. (2019). *Liderazgo Femenino y su impacto en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019* [Tesis de pregrado, Universidad Privada de Ciencias Aplicadas]. Repositorio tesis UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/652743>
- Amaris, M., Camacho, R. y Fernández, I. (2000). El rol del padre en las familias con madres que trabajan fuera del hogar. *Psicología desde el Caribe*, 5, 157-175.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil (2022). *La mujer en el servicio civil peruano 2022*. 01-26
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2888781/La%20Mujer%20en%20el%20Servicio%20Civil%20Peruano%202022.pdf>
- Burke, S. y Collins, K. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16 (5/6), 244–256.
- Banco de Desarrollo de América Latina (2021). *Vulnerabilidad financiera: brechas de género en América Latina*. <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2021/03/vulnerabilidad-financiera-brechas-de-genero-en-america-latina/>
- Comisión Económica Para América Latina (2017). *Nota para la igualdad N° 22: Mujeres: las más perjudicadas por el desempleo*.
https://oig.cepal.org/sites/default/files/ndeg22_desempleo_esp.pdf
- Gómez, K. e Illescas, J. (2015). *Liderazgo femenino en las organizaciones de base – Huacho 2015*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión.

<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/422/RESUMEN%20TFCS-02-72.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.
- Defensoría del Pueblo (2020). *Importancia de la aplicación del enfoque de género en las medidas tomadas por el Gobierno durante el contexto de la COVID-19*.
<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2020/06/Serie-Informes-Especiales-N%C2%B0-016-2020-DP-importancia-de-la-aplicacion-del-enfoque-de-genero-en-las-medidas-tomadas-por-el-gobierno-durante-el-contexto-de-la-covid-19.pdf>
- Deloitte (2019). *Women in the boardroom. A global perspective*.
<https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/risk/articles/mujeres-en-la-junta-directiva-perspectiva-global.html>
- ESAN (2021). *Desafíos que enfrenta el liderazgo femenino en la actualidad*.
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/desafios-que-enfrenta-el-liderazgo-femenino-en-la-actualidad-1>
- Fullager, C., Sumer, H., Sverke, M., y Slick, R. (2003). Managerial sex-role stereotyping: a cross-cultural analysis. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 93-107.
<https://www.proquest.com/openview/07bd2848621f0492f1277ee7b170972b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=27271>
- Garay, J., Holguín, O., Lozano, E. y Ludeña, J. (2020). *La mujer peruana: Evolución y perspectivas para su desarrollo futuro (1990-2020): Región Puno* [Tesis de posgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/8708>
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2 (2), 61-77.
http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021). *Economía, Sociedad y Estadística*. Centro de Investigación y Desarrollo.
<https://www.inei.gob.pe/media/difusion/cide3/index.html#p=1>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021). *Estadísticas con enfoque de género*.
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-enfoque-de-genero-jul-ago-set-2021.pdf>
- Joy, L, Carter, N., Wagner, H. y Narayanan, S. (2007). *The bottom line: Corporate performance and women's representation on boards*.

<http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards>

Marx, J.; Borner, J. y Caminotti, M. (2007). Las Legisladoras. Cupos de género y política en Argentina y Brasil (pp. 221-227). *Siglo XXI*.

<http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/pubpdf/aljaba/n12a15cornelis.pdf>

Merma, G. y Romero, A. (2015). La participación, la gestión pública y las políticas de igualdad de género como motor de cambio hacia una mayor democracia: El caso peruano, *Revista Eletrônica do Mestrado em Direito da UFAL*, 6(2), 58-69.

<http://hdl.handle.net/10045/52316>

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2019). *Política Nacional de Igualdad de Género D. S. N° 008-2019-MIMP*. <https://pt.scribd.com/document/404644032/POLITICA-NACIONAL-DE-IGUALDAD-DE-GENERO>

Muñoz, A., y Madrid, L. (2017). Capacitación y competencias blandas como factor de transformación de los recursos humanos: estrategia mexicana. XXII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España.

[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/EFA4D8C00A61F4D1052582910081CD61/\\$FILE/munozgac.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/EFA4D8C00A61F4D1052582910081CD61/$FILE/munozgac.pdf).

Organización Internacional del Trabajo (2020). *Perú, Impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/ro-lima/documents/publication/wcms_756474.pdf

Oxfam (2017). *Mujer y desigualdades económicas*. https://cng-cdn.oxfam.org/peru.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/Mujer%20y%20desigualdades%20econ%C3%B3micas.pdf

Pontificia Universidad Católica del Perú (2020). *Gestión y Distribución del Tiempo de las Mujeres y Hombres en el Perú*. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/175322/Gestion%20y%20Distribucion%20del%20Tiempo%20Final.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas PNUD (2012). *Estrategia de igualdad de género PNUD Perú*. <http://docplayer.es/2518930-Estrategia-de-igualdad-de-genero-pnud-peru.html>

Rodríguez, A. (2008). La transversalización de género en Chile: la “división digital” entre las burocracias expertas y los espacios deliberativos. *Kairos* 12(22), 1-17.

<http://www.revistakairos.org/k22-indice.htm>

- Ryan, M., Haslam, S., Hersby, M. y Bongiorno, R. (2011). Think crisis–think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager–think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96, 470–489.
- Sailomars111 (31 de mayo de 2016). *Equidad de género*. Sailomars111. <https://sailomars111.blogspot.com/>
- Salganicoff, M. (1990). Women in the family business: Challenges and opportunities. *Family Business Review*, 3 (2), 125–138.
- Trivelli, C. y Mendoza, J. (2020). *Inclusión financiera en el 2020: Persistentes brechas de género*. 1-28. https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/handle/IEP/1205/Trivelli_Mendoza_Inclusion-financiera-2020-persistentes-brechas-genero.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- United Nations Women (2020). *From insights to action: Gender equality in the wake of COVID-19*. <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2020/Gender-equality-in-the-wake-of-COVID-19-en.pdf>
- Vidal, J. (2018). Desarrollo de habilidades blandas [Presentación de diapositivas]. MPFN. https://www.mpfm.gob.pe/escuela/sec_actividades.php?comando=pZaj&codigo=pZiqlg.
- World Economic Forum (2018). *Global Gender Gap Report*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf
- Zapata, E. (2021). Gestión pública y participación de la mujer en cargos directivos: rompiendo el techo de cristal. *Gestión Pública & Control*. Lima, N° 16, pp. 112-126.