

# Mujeres directivas. El otro lado de una historia

Women in management. The other face of a story

Kirenia Chaveco-Asin  
Profesora Auxiliar  
Dpto. Filosofía  
Universidad de Oriente 2018  
krys@uo.edu.cu

Caridad A. Cala-Montoya  
Profesora Auxiliar, Dpto. Sociología  
Universidad de Oriente 2018  
cala@uo.edu.cu

Nuris Avila Saint-Felix  
Profesora Titular, Dpto. Educación Especial  
Universidad de Oriente 2018  
nuris@uo.edu.cu

DSucel Bueno-Videaud  
Profesora Titular, Dpto. Pedagogía Psicología  
Universidad de Oriente 2018  
sucelbv@uo.edu.cu.

Neosotis Carbonel-Lahera  
Profesora auxiliar, Dpto. Pedagogía Psicología  
Universidad de Oriente 2018  
neosotis@uo.edu.cu

Recibido: 18/07/18

Aprobado: 12/12/18

ISSN 2071-8748

E-ISSN 2218-3345



BY NC SA

URI: <http://hdl.handle.net/11298/904>

DOI: <http://dx.doi.org/10.5377/entorno.v0i66.6740>

## Resumen

La violencia de género constituye uno de los problemas sociales que actualmente lacera con más vehemencia a las mujeres, sin distinción de posición económica, clase social, país de origen, grupo etario o raza. En tal sentido, los retos y dicotomías desde el orden teórico-metodológico, aunado a las transformaciones socioeconómicas, políticas, culturales y jurídicas que enfrentan las Ciencias Sociales, hace que la complejidad del fenómeno pase

## Abstract

Gender violence constitutes one of the social problems that vehemently hurts women at present without any distinction of economic position, social status, nationality, age group or race. In this respect, the challenges and dichotomies, viewed from a theoretical-methodological perspective, in addition to socio-economical transformations, cultural and judicial policies confronted by Social Sciences causes the complexity of

desapercibida y en muchos casos con invisibilidad desde el contraste laboral, familiar y comunitario. Un peso significativo cobra en las mujeres directivas, quienes, bajo los papeles sociales múltiples que debe desempeñar, se mueven constantemente de sujeto violento a objeto de violencia.

A la luz de lo anterior, el presente trabajo pretende dar un acercamiento a las principales expresiones de violencia de género sufridas por mujeres directivas de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Oriente, en aras de contribuir a las estrategias de prevención institucional dirigidas hacia este sector. La investigación propuesta es de tipo descriptiva; responde a la fase exploratoria del análisis de la violencia de género desde las mujeres directivas. Se trabajó de forma integrada con aspectos de la metodología cuantitativa y cualitativa en virtud de ofrecer la posibilidad de poner al descubierto una plataforma de problemáticas asociadas con la violencia de género, sea esta simbólica, psicológica o estructurada. Las manifestaciones de violencia en mujeres directivas es una realidad que muy pocas veces reconocemos, sin embargo, marcan inevitablemente una dinámica de relaciones que pueden dibujar algunas grietas de violencias en el ámbito laboral.

### **Palabras clave**

Empoderamiento femenino; Desigualdad social; Educación; Violencia (Psicología); Violencia contra la mujer.

the phenomenon to remain unnoticed, and in many cases, invisible from the labor, family, and community vantage point. This constitutes a demanding burden exerted on female managers who must perform multiple social roles, and who constantly change from violent actor into violence victim.

In view of the previously expressed, this work intends to expose the main gender violence expressions suffered by the directing women of the Social Sciences Faculty of the Universidad de Oriente (university in the Western province), oriented to contribute in the institutional preventive measures meant for that sector. The intended investigation fits the descriptive type, it corresponds to the analysis' exploratory phase of gender violence from the perspective of the directing women. This was done in conjunction with aspects of quantitative and qualitative methodology in order to offer the possibility of exposing the gender violence problematic platform be it symbolic, psychological or structured. The violence expressions against directing women is a reality that we rarely recognize, notwithstanding, these inevitably point to a dynamic of relationships that could carve some violence fissures within the working environment.

### **Keywords**

Feminine empowerment, Social inequality, Education, Violence (Psychology), Violence against women.

## **Introducción**

Hablar de violencia de género desde el contexto cubano, parte en primera instancia de reconocer que el mismo si bien ha sido una problemática que ha acompañado toda nuestra historia, después del 1º. de enero de 1959 se realizaron importantes transformaciones dirigidas a combatir la invisibilidad en que se encontraban sumidas las mujeres, reducir las desigualdades y eliminar la concepción en torno al sexo débil. Concretamente desde la década del 90 se evidencian cambios significativos desde la política social en la defensa de sus intereses

y derechos: creación de círculos infantiles, la Ley de Maternidad (1974), Código de la Familia (1975), Ley de Protección e higiene del trabajo (1977), Ley de Seguridad social y Código Penal (1979), etcétera. La capacitación a la población femenina es otra de las grandes acciones emprendidas por la Federación de Mujeres Cubanas, factor importante en el incremento de su participación e inserción social en diversos espacios tanto en el ambiente directivo como ejecutivo. No obstante, existen obstáculos fundamentalmente de carácter subjetivo y objetivo que deben ser vencidos en lo referente a su desempeño como dirigente y responsable del hogar.

En este sentido, las mujeres directivas signan con su conducta nuevos discursos y comportamientos más consecuentes con las actuales tendencias e interpretaciones del enfoque de género. La representación social en reconstrucción contribuye a enaltecer su imagen como mujer y el respeto a la elección de vida asumida. Muestra de ello, es el significativo incremento de las mujeres universitarias con cargo de dirección. Su presencia pone al descubierto la efectividad de las profundas transformaciones ocurridas en la Educación Superior, así como sus habilidades, capacidades y oportunidades para hacer.

En el contexto de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Oriente, el impacto en los logros de los procesos sustantivos que se desarrollan en su interior, se reflejan en el alto grado de participación en tareas de impacto para el beneficio de las comunidades del municipio, integración a proyectos internacionales, elevada calidad de su cuerpo docente, así como de los egresados, entre otras. Aunque, el triple rasero de directiva, trabajadora y ama de casa no las exime de enfrentar los problemas de la cotidianidad. Al respecto subyacen criterios que tienden a colocarla en ventaja social frente al trabajo doméstico, y en desventaja social hacia el espacio laboral.

Sin embargo, ello no las exime de sufrir violencia e incompreensiones dentro del contexto familiar y laboral, como de reproducir prácticas androcéntricas que laceran y mellan a su propio sexo en posiciones contrapuestas y diversas. Se sienta así el estatus directivo como un trono de mando que si bien corrige y reeduca a los subalternos también se muestra agresivo y violento en su naturaleza cotidiana. En tal sentido, la fuerza y el poder se igualan cual autoridad garantizada para humillar, subvalorar y ofender al otro a la vez que se garantiza el supuesto "respeto social".

El tema de la violencia de género se ha colocado en el centro de los debates académicos. Las investigaciones sistemáticas sobre la violencia contra las mujeres han aportado análisis que permiten vislumbrar la magnitud del problema. Pudiendo destacar los trabajos realizados por María Julia Jiménez Fiol (2012), Clotilde Proveyer Cervantes (2014), Rafaela Pastor (2013), Javier Reyes Hernández (2009). En función de lo expuesto, el presente trabajo tiene como **objetivo general**: Identificar las expresiones de violencia de género en que las mujeres directivas de la Facultad de

Ciencias Sociales de la Universidad de Oriente se encuentran inmersas para elaborar recomendaciones que contribuyan a mitigar los efectos de este flagelo en el marco de sus funciones como dirigentes institucionales.

### Puertas de la encrucijada

En el largo y difícil camino de la incorporación de la mujer cubana a la vida social, fueron superados muchos obstáculos, estas empezaron a emerger y asumir un papel activo en la sociedad, rompiendo con todo esquema reduccionista que las limitaba a la condición de madre, organizadora de la economía doméstica, educadora y auxiliar del progreso y éxito del género masculino. Su empeño fue decisivo para saltar los esquemas y convertirse en portadoras de una nueva posición en la sociedad, transgrediendo las fronteras del machismo y enaltecendo la dignidad femenina.

La emancipación de la mujer cubana no es un resultado autóctono del desarrollo social, sino que ha ocurrido como un proceso ininterrumpido cuyo fin es romper las barreras que excluyeron a la mujer del ámbito público, redimensionando su papel de reproductora de la vida. La Revolución dio a la mujer la posibilidad del lugar privilegiado que ocupa en la sociedad. Una de las conquistas de las mujeres cubanas es el acceso a cargos de dirección. Hoy en día se registra un notable incremento del número de mujeres que se desempeñan como directivas. La representatividad de las mujeres con responsabilidad de dirección, define una de las características identitarias del modelo de mujer que se pretende lograr.

Lo enunciado permite situar a la mujer cubana en el epicentro de las transformaciones ocurridas desde 1959 hasta los cambios que se produjeron dentro del propio proceso revolucionario en sus diferentes etapas. Se puede afirmar que la mujer ocupa un lugar de relevancia en cuanto a su participación en los ámbitos de la vida socio-económica y política de Cuba.

En el caso que nos ocupa, las mujeres representan el 36.59 % de las dirigentes del país, el 43.9 % de la fuerza laboral en el sector estatal civil, el 66.6 % de todos los técnicos y profesionales de nivel medio y medio superior, el 72 % del sector educacional, 67 % en la salud, 43 % en el científico y 21 % en la industria azucarera; sin embargo, aun las cifras reflejadas son bajas. (Censo de Población 2012:16-17,364-388)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Al triunfar la revolución solo un 8 % tenía un trabajo remunerado; no había ninguna mujer que ocupara cargo directivo, ni ejerciera otro tipo de labor que requiriera de una vasta preparación profesional.

Otro elemento por considerar es la presencia de la mujer en la dirección del Consejo de Estado, donde existe una Comisión Permanente de Atención a la Mujer, la Infancia y la Juventud; son mayoría (Delegadas) en las asambleas municipales, provinciales y nacionales del Poder Popular; miembros del Parlamento Nacional y del Comité Central del Partido Comunista de Cuba (PCC); están presentes en la administración de Justicia donde se destacan como presidentas en los tribunales de justicia; es meritorio significar su participación como miembros destacadas en las organizaciones políticas y de masas, tales como la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC), la Federación de Mujeres Cubanas (FMC), los Comités de Defensa de la Revolución (CDR), Central de Trabajadores de Cuba (CTC).

Destacar que las mujeres cubanas a pesar de las responsabilidades como trabajadoras y dirigentes no se desvinculan de la vida comunitaria, política y doméstica, manteniendo un alto nivel de integración social, representando el 44.9 % de las jefas de hogares, mientras que los hombres constituyen un 55.1 % respectivamente. (Censo de Población 2012:16-17,364-388). Lo anterior permite dirigir la mirada hacia la coexistencia de rasgos de una cultura machista internalizada y externalizada en la cotidianidad, donde se evidencian comportamientos asociados a una educación patriarcal.

Es válido reconocer que las investigaciones realizadas desde los estudios de género<sup>2</sup> indican que actualmente es mayor el número de mujeres que acceden a puestos profesionales y directivos, lo que se justifica a partir de la preparación y educación que reciben. Sin embargo, es fundamental tener en cuenta que aun cuando la incorporación de la mujer a puestos de dirección se mueve en escala ascendente, todavía es insuficiente el número de féminas que ocupan altos cargos de dirección en el país; quedando fuera en sectores como la economía, defensa, deporte, ciencia y tecnología pese a contar con las condiciones para ello.

Otro de los aspectos que aun laceran el desempeño de las femeninas con cargos de dirección es la violencia de las que son objeto en los centros de trabajo, como la simbólica, psicológica y estructural. Entendiendo por violencia de género aquella que se reproduce cuando existe una inequidad en las relaciones de poder (Proveyer, 2015:4), patentizando la

institucionalización de una norma aprendida e internalizada, que prepara a hombres y mujeres en subculturas diferentes (Proveyer, 2001:39) en el desarrollo de nuestra cotidianidad; la cual instituye el aprendizaje de la superioridad masculina (Ibíd. P.38).

Es fundamental tener en cuenta que la violencia de género no solo tiene expresión real en las mujeres con bajo nivel educacional y adoctrinadas en una cultura machista, existen casos de mujeres muy profesionales con un alto desempeño laboral y trabajo reconocido que son víctimas de la violencia de género, ¿cómo se explica esta situación?, ¿cuáles son los fundamentos que justifican que mujeres con una elevada formación sean víctimas de violencia de género?

Las manifestaciones de la violencia contra la mujer directiva es una realidad que muy pocas veces reconocemos, pues por lo general se revelan a través de procesos simbólicos de representaciones existentes en los escenarios laborales. O sea, la propia estructura y dinámica de trabajo, los horarios para las reuniones, en la movilidad a las que están sujetas según el cargo que ocupen; en la sobrecarga laboral limitando su vida personal e interfiriendo en la atención a la familia, a sabiendas que esta última es una responsabilidad socialmente asignada que responde a patrones culturales institucionalizados.

Violencia simbólica, que representa una forma de agresión difícil de distinguir y percibir, pues está enmascarada en lo cotidiano y, a través de sus mensajes, naturaliza situaciones como la violencia o la falta de respeto a las mujeres. Pierre Bourdieu (2000) la describe como una "violencia amortiguada, insensible e invisible para sus propias víctimas, que se ejerce esencialmente a través de los caminos puramente simbólicos de la comunicación y del conocimiento o, más exactamente, del desconocimiento, del reconocimiento o, en último término, del sentimiento" y que se apoya en relaciones de dominación de los varones sobre las mujeres, a lo que el autor llama "la dominación masculina".

La violencia simbólica puede presentarse en diferentes escenarios y solo alcanza expresión real cuando se establecen relaciones de autonomía-dependencia y reconocimiento-negación. Siguiendo esta línea de análisis, es posible considerar que existen comportamientos que desde la subjetividad llegan a convertirse en manifestaciones violentas que al ser tratadas como natural no se perciben.

<sup>2</sup> La Federación de Mujeres Cubanas, Grupo de Trabajo de Atención y Prevención de la Violencia Intrafamiliar, Centro de Investigaciones sociológica y psicológica, Cátedra de estudio de la mujer a nivel de País, grupo de reflexión y solidaridad Óscar Arnulfo Romero, entre otros.

En ese orden de idea, la violencia hacia la mujer en los centros laborales, en ocasiones puede llegar a disfrazarse adquiriendo disímiles formas. Su movilidad desde lo sutil a la grotesco da paso a la emergencia de criterios ofensivos que suelen ocurrir de forma repetida y que denigran la imagen de la mujer directiva, tales como *"insoportable"*, *"parece que no tiene familia"*, *"por eso está sola"*, *"trabaja más de lo que debe"*, *"por eso la dejó el esposo"*, *"es una mandamás"*, *"calladita se ve más bonita"*, *"mujer liberal"*, *"se cree la dueña del trabajo"*, *"es una pesada"*, *"seguro que en su casa manda el marido"*, *"la pobre está alterada hoy"*. Detrás de cada una de estas voces se esconden rasgos asociados a la violencia simbólica que atentan a diario contra la dignidad, prestigio y autonomía de la mujer.

Las actitudes y comportamientos que asumen mujeres directivas frente a sus subordinadas también sustentan la realidad anterior. Entre ellas destaca el hostigamiento laboral, que cuando sucede de forma recurrente, se convierten en acciones que provocan malestar, tales como: el acoso, manifestado en la discrepancia de opiniones y criterios con la intención de dañar la imagen, competencia profesional y resquebrajamiento moral; el abuso de poder, que adquiere expresión cuando se ejerce una dirección autoritaria en el puesto de trabajo para menoscabar, chantajear, humillar, intimidar, dominar, sabotear o perjudicar el desempeño laboral de otras personas.

Otras manifestaciones se orientan hacia los estilos de dirección: mandos agresivos, presiones excesivas para aumentar la eficiencia, eficacia y calidad del trabajo, despidos injustificados, sanciones y aislamiento laboral. Bajo estas condiciones las trabajadoras están sujetas a fuertes tensiones que facilitan la posible aparición de conductas agresivas, estados depresivos, inestabilidad emocional, irritabilidad generalizada, abandono del puesto de trabajo, desmotivación que se acompaña de una mala actitud ante el trabajo y los fracasos personales acumulados.

Al reconocer la encrucijada social en que se hayan las féminas, vale preguntar: ¿cómo se construye el rol de la mujer en los cargos de dirección en la educación superior desde los estereotipos de género que aún persisten en una sociedad patriarcal como la nuestra?, ¿qué expresiones alcanza la violencia hacia la mujer dirigente en Cuba?, ¿cuáles serán los principales desafíos que las mujeres directivas tendrán que enfrentar?

Estas interrogantes constituyen rutas metodológicas que seguir, pues permiten reconocer la necesidad de reconfigurar

el enfoque de género en el espacio laboral, en virtud de que ofrecen la posibilidad de poner al descubierto una plataforma de relaciones sociales de poder asociado con la violencia de género, donde aquellas mujeres con cargos de dirección con frecuencia tienden a ser violentas y violentadas. Reconfigurar el enfoque del papel de la mujer directiva desde la perspectiva de género, permitirá su justa incorporación en las tareas sociales, políticas y de masas, así como mitigar el impacto negativo que la violencia deja en la salud de las personas, en su integridad física y moral, en su rendimiento laboral y estabilidad del empleo, y en el ámbito familiar.

### Metodología de estudio

La investigación propuesta es de tipo descriptiva, responde a la fase exploratoria del análisis de la violencia de género desde las mujeres dirigentes, con un período de duración comprendido entre septiembre 2017 y marzo 2018, durante su desarrollo se utilizaron técnicas como la observación científica estructurada no participante, la entrevista y registro de vida. Pese a que existe un predominio a la metodología cualitativa, se trabajó de forma integrada con aspectos de la metodología cuantitativa a partir de referentes de estudios realizados en dicho contexto. La implementación de estas técnicas derivó del trabajo integrado de un grupo multidisciplinario compuesto por filósofas, sociólogas y pedagogas.

El muestreo empleado para las diversas técnicas fue intencional, trabajándose solo con aquel grupo de mujeres que respondieron a los siguientes criterios muestrales: que ocupen o hayan ocupado cargo de dirección y que integraran la plantilla de la Facultad de Ciencias Sociales. En tal sentido de un universo de 119 féminas que cumplieran con dichos parámetros se escogió una muestra representativa de siete mujeres con cargo de dirección y 20 trabajadoras según la tabla para calcular la muestra con un margen de error de  $\pm 5$  y una probabilidad de éxito del 95 %.

### Resultados y discusión

#### De víctimas a victimarias

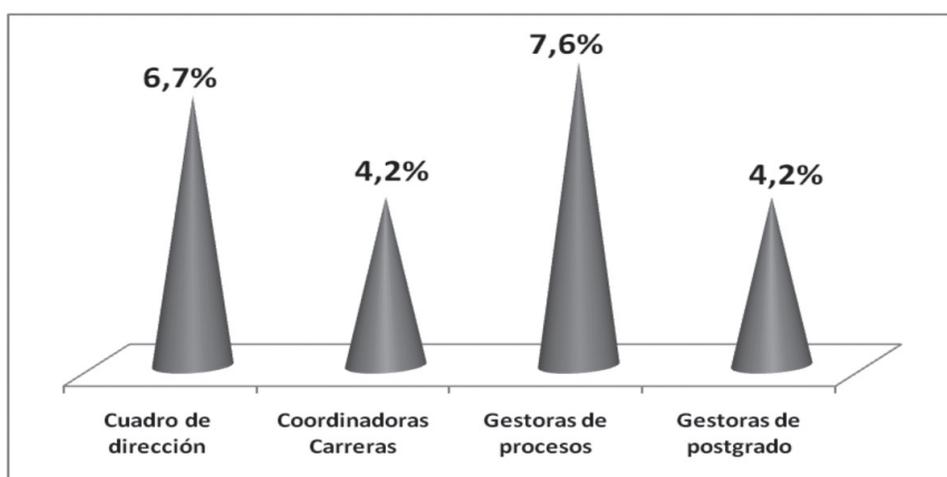
El interés por el estudio de la violencia de género en los centros de trabajo constituye una temática recurrente, a partir de que son muchos los factores que inciden en dicho comportamiento. Este tipo de violencia suele tener expresión real en las relaciones que se establecen entre compañeros de trabajo como consecuencia de un conflicto de intereses resultante de una escasa comunicación. También se puede producir a nivel jerárquico motivada por un tratamiento inadecuado

ante el incumplimiento de las funciones y responsabilidades laborales o por la forma empleada para emitir una orden de mando. Tales situaciones son propicias para que aparezca la violencia, donde el agresor puede ser tanto un superior como un subordinado.

En la Facultad objeto de investigación se pudo constatar que existe un predominio del género femenino en la fuerza laboral, de un total de 167 trabajadores, de ellos 48 son

hombres y 119 son mujeres, representando el 71.3 %. En cuanto a la clasificación laboral 84 son trabajadoras docentes y 35 no docentes. De ellas 26 ostentan el grado científico de Doctoras en Ciencias y 36 Másteres. Atendiendo a la categoría docente, 20 profesoras titulares, 26 profesoras auxiliares, 25 asistentes, 13 instructoras. Cuadros de dirección ocho (Decana, Vicedecana, Jefa Dpto., jefa Admón.), coordinadoras de carreras, cinco; gestoras de procesos, nueve; gestoras de posgrado, cinco.

Gráfico 1



Fuente: Elaborado por las autoras a partir de los datos obtenidos en la investigación.

Como se declara en el párrafo anterior, la mujer constituye mayoría, en cuanto a los cargos de dirección existente en dicha institución, ellas representan un 22.7 % en relación con los hombres dirigentes. Esto constituyó un primer punto de análisis, reconociendo que es el resultado de la reivindicación y empoderamiento del género femenino, permitiendo romper con los estereotipos sexistas que rodeaban a la figura de la mujer en puestos de dirección.

Sin embargo, se debe advertir que la disposición de las mujeres a asumir cargos de dirección aún representa un problema, en la medida que existe preocupación por el tiempo que deben dedicar al trabajo y las responsabilidades que esto implica, así como la dinámica cotidiana de la vida en la Facultad. Estas razones conllevan a la reproducción de inseguridades y negación, lo que puede dar al traste con el predominio de la hegemonía masculina como parte de una cultura organizacional.

En los registros de vida realizados a mujeres que ocuparon y ocupan cargo de dirección, fue posible conocer algunas de sus experiencias:

*Caso 1: Tengo 64 años de edad y actualmente soy profesora contratada, durante mis 20 años de trabajo en la Universidad de Oriente he tenido una pesada carga laboral, impartiendo asignaturas difíciles a las que he tenido que dedicarles muchas horas en las madrugadas para poder dictar clases a la altura de las exigencias universitarias. A esto se le suman otras responsabilidades como ser jefa de disciplina con la responsabilidad metodológica que implica; profesora principal año académico, secretaria general del núcleo del Partido y de la sesión sindical de la Carrera de psicología, además de asistir a las reuniones que, desde la Facultad, la Universidad y el Departamento se programan como parte del plan de trabajo mensual.*

*Así como el tiempo que le dedico a la superación profesional, lo que incluye elaboración de artículos científicos, participación en eventos, impartir clases metodológicas, rendir cuenta de los resultados de mi trabajo. Lógicamente al dedicarle muchas horas al trabajo, fisura las horas de convivencia con mi familia, aunque con herramientas psicológicas y personales he logrado el equilibrio armónico entre trabajo y familia.*

*Sin embargo, en el desempeño laboral siento que he sido objeto de violencia simbólica por la sobrecarga del plan de trabajo mensual y sus tareas adicionales. Apuntar que he sido víctima de procedimientos inadecuados por parte de la dirección, por ejemplo, verbalizaciones, incumplimientos publicados por correo, en las reuniones, aunque fueron pocos siento que hubo malos procedimientos que pusieron en evidencia mi capacidad profesional. Reconozco que en mi condición de mujer directiva nunca maltraté a un subordinado/a, he sido reconocida por mi colectivo por mi capacidad para negociar y como mediadora en los conflictos.*

*Caso 2: Tengo 41 años de edad y 18 de experiencia laboral. Es innegable que la función de vicedecana docente implica muchas tareas y responsabilidades que ocupan muchas horas en el día. Aproximadamente dedico alrededor de nueve horas de trabajo en la institución y otras horas fuera del contexto universitario fundamentalmente para la preparación de las clases, redacción de artículo científico, o finalizar un trabajo incluso referente al cargo que ocupó. Aunque trato de cumplir con mis roles familiares, responsabilidades como profesora y como cuadro de dirección, es una realidad que el tiempo que dedico para mi satisfacción espiritual y para la familia es poco, me preocupa mucho el saber que puedo perderme los momentos más importantes del crecimiento de mi hija. En ocasiones me he sentido muy estresada por la carga de trabajo, ignoro si esto se incluye entre indicadores de violencia. En mi función como directiva no utilicé expresiones violentas para dirigirme a mis subordinados, pues evito hacer lo que no me gusta que me hagan, cuando oriento una tarea lo hago de forma clara, en tiempo, trato de ser ejemplo para poder exigir; hasta ahora eso me ha dado resultados.*

*Caso 3: Tengo 56 años de edad y 33 de experiencia laboral. Desde que me gradué en el año 1985 trabajo en la Universidad y la dinámica laboral es fuerte, en ocasiones siento que atropella mi vida familiar, en lo referente al*

*ejercicio de la profesión considero que las actividades que realizo son favorables porque es lo que me gusta hacer; sin embargo, las tareas de la burocracia son las que sobrecargan: reuniones, informes, documentos, en la cual se debe reflexionar para dinamizar el trabajo. La dedicación al trabajo absorbe casi todo el tiempo, es difícil cuantificarlo en horas, pero si es un 70 % de cada día, puedo decir que la dinámica interfiere en la atención personal, de salud, en gestiones necesarias para la atención a la familia.*

*Se trata de que apenas hay tiempo para la familia, en lo personal no he tenido tensiones y conflicto entre el trabajo y la familia, pues hasta ahora he recibido la comprensión de mi esposo e hijo. Decir que fui jefa de departamento por mucho tiempo e integré el equipo metodológico de la Universidad, por lo que tuve que cumplir con muchas tareas, sin dejar de lado la superación profesional. En el marco de mi desempeño laboral he tenido que vivenciar situaciones que no sé si están ubicadas en la categoría de violencias, pero lo cierto es que me he sentido mal, decepcionada, llegando a trabajar en un ambiente de tensiones y conflictos por incomprendimientos y autoritarismo de los/as jefes/as.*

En muchos de los casos, aunque se declaran episodios de violencia simbólica, psicológica y estructurada, no existe una posición consciente ante este flagelo social, pues las mujeres no se visualizan en el papel de víctimas de violencia. Aunque aluden la ocurrencia de sucesos o acciones relacionadas con la violencia en el ámbito laboral, que generan en ellas episodios psicológicos de sufrimiento, pesar, tristeza, etc. Esta realidad nos coloca ante una problemática con causas y consecuencias definidas, que en ocasiones se expresa de forma directa y abierta, o puede ser enmascarada por las víctimas que tratan de mantener una imagen de mujer empoderada, impermeable ante tal flagelo y respetada por el colectivo que gobierna, administra o dirige.

Tales circunstancias matizan el sistema de relaciones directivas- subordinados en la Facultad de Ciencias Sociales, en el que tiene lugar la más diversa expresión de consecuencias que, en el orden psicológico pueden perturbar, tanto en lo individual como en lo colectivo, el desempeño del liderazgo de las mujeres directivas.

Entre las expresiones negativas desencadenadas en las mujeres directivas como objeto de violencia, que se ponen de manifiesto, desde una perspectiva psicológica están:

- Sentirse angustiada, al no tener en sus manos la solución ante el factor generador de violencia.
- Experimentar ansiedad en la búsqueda de recursos que neutralicen o eliminen la situación social que las victimiza.
- Abrigar desconsuelo ante el dolor emocional que, de forma inmediata, le causa el suceso vivido.

Contrario a esas manifestaciones, hay mujeres directivas que, ante la situación o la persona violenta, psicológicamente reaccionan:

- Multiplicando el tiempo de actividad laboral, como refugio a la impotencia acumulada, al no poder vencer a la persona o el episodio violento.
- Despertando la creatividad para llevar y compartir con su colectivo, alternativas de solución a la problemática negativa reinante, manifestando una fortaleza superior a la cotidianamente mostrada.
- Generando constantemente propuestas para un comportamiento colectivo en el que se compartan roles y responsabilidades.

La mujer directiva como víctima es objeto de agresiones abiertas o encubiertas, directas e indirectas durante el ejercicio de sus responsabilidades, en muchas ocasiones no es capaz de canalizar adecuadamente las manifestaciones violentas. En la observación realizada se constató que de los cinco departamentos-carreras, tres son dirigidos por mujeres; sin embargo, por las responsabilidades que les ocupan se ven envueltas en una tela de araña de situaciones que en ocasiones les resulta difícil salir, lo que permite decir que están atrapadas en un ciclo de violencia simbólica estructurada de la siguiente manera:

El trabajo de las jefas de departamentos responde a: decana, vicedecana docente, vicedecana de investigación, vicedecana de extensión, planificadora docente, gestoras de la administración, secretaria docente. Además de atender el proceso docente educativo, la superación profesional del claustro de profesores bajo su mando, la atención a los estudiantes, grupos científicos estudiantiles, movimiento de alumnos ayudantes; sin dejar de mencionar que por su categoría docente y científica debe impartir docencia

en pregrado y posgrado, participar en eventos científicos, realizar trabajo metodológico, publicar artículos, elaboración de informes, asistir a las reuniones, realizar la guardia obrera, asistir a los actos políticos y culturales, visitar la residencia estudiantil, organizar tareas de impacto, fungir como tutor acompañante y científico. Recibir sanciones o llamadas de atención por el incumplimiento u olvido de alguna tarea. A esto se les suma el acompañamiento a los hijos/as durante su etapa escolar, atención al adulto mayor que está bajo su cuidado.

En tal sentido, señalar que el ordenamiento y ejecución exacerbada de la agenda de trabajo, causando un sobreesfuerzo de las mujeres, en el afán de concretar sus metas y mostrar su capacidad ilimitada para cumplir con las responsabilidades sociales asumidas, en los diferentes órdenes de la vida. Tiene relación con la desmedida concepción del sistema de coordenadas que orientan la labor cotidiana de ellas; y generan, en distintas medidas, desequilibrio en lo organizacional, lo psicológico y lo práctico profesional, durante el proceder en los actos de administración y gobierno que despliegan en los contextos en los que transcurren sus funciones como directivas.

Lo anterior tiene serias implicaciones en la vida de estas mujeres. Puede trascender significativamente al radio de actuación laboral, al ámbito familiar o al contexto comunitario en el que ejerce su liderazgo como directiva. Particularmente en el espacio laboral suelen manifestar:

- Actuación bajo las presiones que ejercen sobre ellas la contradicción entre las metas propuestas y las posibilidades reales de ser alcanzadas a partir de su liderazgo.
- Obediencia a los directivos superiores, mantenida sobre la base de la insatisfacción con la estructuración de los procesos que dirige; lo que puede generar, por un lado, actitudes de conformismo, o por el otro, actuación desprovista de una plena convicción.
- Desgaste físico y emocional.

Una mirada optimista y desarrolladora a tales huellas que deja la violencia estructural, psicológica y simbólica de género en la mujer directiva, permite derivar aprendizajes significativos, que dan al traste con el impacto negativo que puede producirles ese flagelo que les azota, abierta

o encubiertamente. Entre esos aprendizajes se pueden señalar:

- El reconocimiento de la necesidad de su constante autosuperación y participación activa en los procesos de formación continua y permanente, que las prepara para el perfeccionamiento de su obra como líder de mayorías.
- El despertar de la creatividad que les permite el aporte de soluciones efectivas a los problemas que entorpecen el alcance de los resultados y expectativas.
- La creación de espacios de autorreflexión y autovaloración, en torno a sus potencialidades y limitaciones en la dirección de los procesos que coordina.
- El despertar del valor moral honestidad, desde el cual se manifiesta la capacidad de reconocer con valentía y públicamente, las barreras que entorpecen el éxito del trabajo del colectivo que dirige.
- La comprensión del valor del empoderamiento de la mujer; pero desde bases socio-democráticas y humanistas, divorciadas de todo sentimiento de poder desmedido e irracional.

Independientemente de la disposición que muestran algunas mujeres para asumir roles directivos en diversos contextos y tipos de actividad social, son víctimas de violencia simbólica, estructurada y psicológica, en tanto sobre ellas actúan racionalmente dominadores que se desempeñan en niveles superiores de dirección. Resulta interesante detenerse en el análisis de los tipos de violencia de género que socialmente se han identificado, se hace referencia a la violencia física, psicológica, sexual, familiar, institucional, patrimonial, económica, pero muy poco se habla de la violencia de género en el ámbito laboral.

Estos aspectos, si bien no constituyen una generalización, se evidencia en el análisis anterior algunas formas de violencia a la que están sometidas las mujeres con cargos de dirección en la Facultad objeto de estudio, sin embargo, por resultar parte de la cotidianidad, por haber sido incorporada y asimilada a la dinámica laboral no se reconoce como tal, enmascarándola como excesiva carga de trabajo o agotamiento profesional. Lo anterior nos coloca ante una

realidad mediada por una sobrecarga de trabajo, que hace de la mujer directiva objeto y sujeto de este flagelo social.

Fue posible observar la violencia de género en la Facultad de Ciencias Sociales en dos direcciones, en un primer momento se ubica la mujer directiva como víctima, aspecto que fue abordado anteriormente y en segundo momento, como victimaria. Este último aspecto está constituido por sucesos en los que la mujer directiva ejerce violencia hacia sus subordinados/as, donde suelen aparecer amenazas o ataques en circunstancias relacionadas con el desempeño laboral, donde los/las subordinadas pueden sentirse agraviados, maltratados o emocionalmente resentidos por las relaciones laborales que se establecen; en este sentido, se ubican las trabajadoras/es de servicio, los técnico/as de laboratorios de computación, trabajadores de la administración y, en menor medida, el personal docente.

La mujer directiva como victimaria suele desarrollar relaciones de conflictos, autoritarismos, menoscabo de la integridad y capacidad laboral del personal bajo su dirección. Sus manifestaciones violentas aparecen de forma verbal, en muchos de los casos son actos que se realizan de forma inconsciente justificados a partir de la necesidad de mantener o imponer el poder. Es importante considerar que los ajustes de cuentas, el antagonismo de intereses, las rivalidades, son el caldo de cultivo de la aparición de estas conductas agresivas.

Sin embargo, fue posible constatar a través de los instrumentos aplicados que las mujeres directivas como victimarias en ocasiones suelen albergar pesadumbres cuando, casuísticamente, su estilo de dirección genera violencia en los subordinados, aunque algunas muestran impaciencia ante el colectivo que dirige, aun cuando sus miembros se avocan al cumplimiento de la tarea asignada. Existiendo, además, incongruencias en la comunicación, afectando el diálogo como método generador de armonía y estabilidad que debe reinar en la vida individual y colectiva de las mujeres directivas.

Es válido destacar que en el presente estudio las autoras consideran que las manifestaciones de violencia de las mujeres directivas hacia sus subordinados/as es una realidad que muy pocas veces reconocemos, sin embargo, marcan inevitablemente una dinámica de relaciones que pueden dibujar algunas grietas de violencias en el ámbito laboral.

En las entrevistas realizadas a mujeres con cargo de dirección, algunas expresaron criterios que justifican las actitudes violentas, tales como: "tenemos que ser muy fuertes para que se nos respete", "Tengo que tragar muchos buches amargos cuando me llaman la atención por los incumplimientos de mis trabajadores, por eso el regaño debe ser compartido", "a veces me he descubierto, en mis relaciones con los subordinados, teniendo comportamientos que no son usuales en mí, y cuando me pongo a reflexionar sobre ello creo que tiene que ver con el hecho de que si no lo hago así, no me respetan".

De ahí que la violencia de género ejercida por mujeres directivas se justifica a partir de la propia existencia de prejuicios sociales, roles y estereotipos de género que existen en torno al ser y el deber de las mujeres directivas, pues en ocasiones cuando estas son respetadas por los resultados de su trabajo o cuando son capaces de manejar situaciones de conflictos, se utilizan expresiones tales como: "tiene más pantalones que un hombre", "se comportó como un verdadero hombre", "dirige como un hombre". Cuestiones como estas van calando la subjetividad femenina al extremo de generar comportamientos que se igualen o asemejen a los de un hombre con cargo de dirección, donde debe prevalecer la rudeza, la fuerza, el poder extremo, exteriorizando comportamientos insensibles e incomprensibles, haciendo de estas mujeres marionetas de las actitudes o aptitudes diferenciadoras de género.

A pesar de que en materia de derechos el acceso a cargos de dirección está garantizado para las mujeres, aún subsisten estereotipos de género, en relación con los cargos de dirección, que limitan el pleno ejercicio de los derechos conquistados por la mujer cubana.

Por lo anterior, se considera pertinente incorporar en los centros de trabajo estudios desde los enfoques de género, en virtud de ofrecer la posibilidad de poner al descubierto una plataforma de problemáticas asociadas con la violencia de género sea esta simbólica, psicológica o estructurada.

### **Recomendaciones para mitigar los efectos de la violencia de género en ámbito laboral**

El debate en los escenarios académicos cubanos versa sobre la reivindicación de la figura femenina y su papel cada vez más protagónico en la sociedad. Para visibilizar la violencia simbólica y generar cambios culturales, mostrando

que no es natural, ni normal la subvaloración a las mujeres y buscando su reafirmación y empoderamiento. Desde estos procesos recomendamos que si una mujer siente que está siendo sometida a violencia simbólica debe hacer lo siguiente:

- Crear mecanismos para elevar la autoestima femenina.
- No quedarse callada, evidenciar, expresar su molestia de forma asertiva, denunciando formalmente y con valentía todo acto de violencia.
- Utilizar los espacios laborales instituidos para canalizar, enfrentar y dar tratamiento a la violencia de género contra la mujer.
- Escoger la autopreparación como un método de permanente crecimiento humano y profesional.
- Participar protagónicamente en actividades de superación profesional que giren en torno a la violencia de género.
- Ser creativas, promover, proponer y ser protagonistas de diversas alternativas que involucren a las mujeres en espacios de transformación del pensar y el actuar contra la violencia de género.
- Socializar los aprendizajes significativos acumulados que favorezcan un ambiente de paz, cordialidad y respeto, libre de violencia en el ámbito laboral.
- Nunca imites estilos de dirección con rasgos de violencia que transgredan tu integridad como mujer.
- Practica y contribuye a que se materialice en el entorno laboral una comunicación dialógica donde predomine el estilo democrático participativo.
- No naturalizar, ni aceptar expresiones y manifestaciones que la coloquen en un lugar de inferioridad por el hecho de ser mujer directiva.

### **A modo de conclusión**

Los resultados arrojados, nos permiten reconocer que la realidad violenta de la que son objeto y sujeto las mujeres directivas de la facultad, constituye un aspecto medular al que aún debemos hacer frente. Ello invita a un cuestionamiento social respecto a la internalización de la cultura androcéntrica como parte de la estructura

organizacional del tiempo de trabajo y de las prácticas del hogar.

La desconstrucción de los imaginarios, tipo ideales que las representan cual seres indelebles sentará las bases para la transformación y reconstrucción de nuevas formas de hacer, pensar y sentir a la mujer directiva en correspondencia con la diversidad situacional y espacio-temporal en que se ubique. Ser mujer directiva debe partir de sentirse mujer, pero desde la colectividad donde sus valores, intereses y principios deberán ser representados, respetados y reflejados en el cuerpo de la mujer trabajadora, asistente, subalterna, entre otras.

En las relaciones en el interior de la familia, remite la reestructuración de las prácticas y estilos de vida en que estas se establecen, así como el reconocimiento de dicho espacio cual fuente de energía. En tal sentido, la educación en roles y no necesariamente femenino o masculino, cual designación social; sino a tenor de las necesidades reales que se han de tener desde cada núcleo familiar, referirá aspecto central para la prevención de la violencia en dicho espacio.

## Referencias

- Bosch, Leyé, L. (2014): *Violencia de Género: una barrera pendiente. Contra una injusticia social*, Postgrado Internacional Género y Comunicación. Instituto Internacional de Periodismo "José Martí", La Habana, Cuba.
- Colectivo de autores. (2008). *Violencia hacerla visible*. Federación de Mujeres Cubanas. Editorial de la Mujer. La Habana, Cuba.
- Fernández, L. (2000). "Roles de Género y Mujeres Académicas" en *Revista de Ciencias Sociales*, No. 88:63-75 (II) Editorial de la Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Jiménez, Fiol, María Julia. (2012). *El protagonismo femenino en la Universidad de Oriente. Retos y perspectivas*. Revista SANTIAGO Número Especial. págs. 62-74.
- Leymann, Heinz. (1990). *Mobbing and psychological terror at workplace*. Violence and victims. Consultado en <http://www.pistes.uqam.ca>.
- Proveyer, Clotilde (2001): *Tesis en opción al título de Doctora en Ciencias Sociales*. La Habana, Cuba.
- Ramos, A. (2003). *Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género*. En *Anuario de Psicología* 2003, vol. 34, n\ 2,267-278. Facultad de Psicología, Universidad de Barcelona, España.
- Virgilí, D. (2011). *¿Mujeres que dirigen empresas o superwomen?* En *Revista Universidad de La Habana*, Núm. 272, pp. 66-78.