

Gerencias femeninas en el cooperativismo: abriendo caminos en sectores tradicionalmente masculinos de la región del Occidente costarricense

Female managers in the cooperative sector: breaking new ground in traditionally male sectors on Costa Rican western region

María Andrea Araya-Carvajal
Sede Regional de Occidente,
Universidad de Costa Rica, San Ramón, Costa Rica
mariaandrea.araya@ucr.ac.cr
<http://orcid.org/0000-0002-4178-9402>

Harlen Alpízar-Rojas
Sede Regional de Occidente,
Universidad de Costa Rica, San Ramón, Costa Rica
harlen.alpizarrojas@ucr.ac.cr
<http://orcid.org/0000-0002-0909-1944>

Fecha de recepción: 27 de enero del 2021

Fecha de aceptación: 12 de octubre del 2021

Cómo citar:

Araya-Carvajal, María Andrea, y Harlen Alpízar-Rojas. 2022. Gerencias femeninas en el cooperativismo: abriendo caminos en sectores tradicionalmente masculinos de la región del Occidente costarricense. *Revista Reflexiones* 101 (2). DOI 10.15517/rr.v101i2.45577

Resumen

Introducción: El presente artículo deriva de una investigación sobre factores de riesgos psicosocial asociados al trabajo de mujeres en cooperativas en la región del Occidente de Costa Rica. Cabe acotar que el cooperativismo en esta zona es de larga data y tiene una marcada tradición masculina.

Objetivo: Por ello, este escrito analiza algunos elementos vinculados con el trabajo y el género en seis cooperativas con gerencias femeninas en la región occidental costarricense.

Método: La metodología del estudio es de corte cualitativo con aplicación de entrevistas semiestructuradas que inquieran sobre la experiencia de mujeres gerentes en cooperativas. La información se examina desde el *Análisis Crítico del Discurso*. Los tipos de cooperativas participantes, aunque son diversos, tienen en común que, hasta antes de las actuales gerencias, el liderazgo y la administración estuvo a cargo de hombres. El marco cronológico de la investigación se constituyó entre agosto 2019 y marzo 2020.

Resultados: Entre los principales hallazgos se destacan las razones por las cuales fueron seleccionadas como gerentes en momentos de crisis, además de los diversos tipos de violencia que implica liderar sectores con estructuras masculinizadas. También es relevante que las participantes han generado estrategias de resistencia ante dicha violencia, a través de las cuales intentan transformar las condiciones laborales de mujeres de este sector.

Conclusiones: Se puede concluir, a partir de la escasa investigación sobre el sector cooperativo con enfoque de género en la región, que es urgente conocer más acerca de la realidad de las mujeres trabajadoras de las cooperativas, quienes están haciendo ingentes esfuerzos por mejorar sus condiciones laborales y el modelo cooperativo.

Palabras clave: Psicología laboral, Cooperativismo, Mujeres líderes, Enfoque de género, Capitalismo.

Abstract

Introduction: This article derives from research on psychosocial risk factors associated with women's work in cooperatives in the Costa Rican Western Region. It should be noted that cooperativism in this area is of long standing and has a marked male tradition.

Objective: Therefore, this paper analyzes some elements related to work and gender in six cooperatives with female managers in the western region of Costa Rica.

Method: The methodology of the study is qualitative with the application of semi-structured interviews that inquire about the experience of women managers in cooperatives. The information is examined using Critical Discourse Analysis. The types of cooperatives involved, although diverse, have in common that, until before the current management structure, leadership and administration were in the hands of men. The chronological framework of the investigation was developed between August 2019 and March 2020.

Results: Among the main findings, the reasons why they were selected as managers in times of crisis stand out, in addition to the different types of violence involved in leading sectors with masculinized structures. It is also relevant that the participants have generated strategies of resistance to such violence, through which they try to transform the working conditions of women in this sector.

Conclusions: It can be concluded, based on the scarce research on the cooperative sector with a gender perspective in the region, that it is urgent to learn more about the reality of women cooperative workers in the region, who are making enormous efforts to improve their working conditions and the cooperative model.

Keywords: Organizational psychology, Cooperatives, Women leadership, Gender approach, Capitalism.

Introducción

El cooperativismo es un movimiento que fue creado como «una opción económica para la integración con la sociedad, es una alternativa para el sustento y la calidad de vida de sus miembros y su entorno, así como, es también una opción política de los protagonistas del trabajo colectivo» (Huaylupo 2003, 7). Sin embargo, desde esa propuesta se subraya la dificultad que ha implicado la apertura económica y la globalización al cooperativismo en el país. También se señala que estos retos no han sido homogéneos para todo el sector, ya que las organizaciones de mayor tamaño y ganancias han salido adelante con mayor fluidez que las pequeñas cooperativas de sectores menos afortunados.

No obstante, los estudios relacionados con el cooperativismo en la región de Occidente de Costa Rica son escasos, sobre todo, desde inicios del siglo XIX hasta la actualidad. Por ejemplo, de interés para las temáticas del presente trabajo, se encontraron solamente siete estudios relacionados con la región (Badilla 2007; Mora 2007; Espinoza, Quesada y Mena 2009; Quesada 2010; Artavia, García, Borge y Vargas 2016; Roldán y Carvajal 2019; Sánchez 2019). Por tanto, se agrega a la dificultad del movimiento frente a los cambios en los modelos económicos planteados por el neoliberalismo la falta de estudios sobre el impacto de estas problemáticas económicas para las personas trabajadoras del sector. Aunado a ello, es muy poca la información sobre el papel que cumplen las mujeres dentro del movimiento.

En ese sentido, es relevante rescatar, tal como lo señala Mora (2013) en la *Revista Horizontes Cooperativos*, que históricamente las mujeres han estado presentes en el movimiento cooperativista costarricense, sobre todo en las cooperativas de corte agrícola. Asimismo, se plantea que en los últimos foros del Movimiento Cooperativo Costarricense se ha hecho un llamado a la equidad de género y a la mayor participación en puestos de liderazgo de mujeres en las cooperativas, buscando que se alcance un 60-40 en los puestos de mando. Empero, es evidente que a nivel nacional es necesario que se fortalezca la sensibilización de género para evitar diversos tipos de discriminación contra las mujeres, así como su no acceso a puestos de liderazgo en el sector, como lo menciona Sánchez (2019) al indicar que «las mujeres se mantienen en desventaja porque no han logrado llegar a puestos de la cúpula del Cooperativismo y tampoco hay conciencia dentro del mismo grupo femenino de abrir brechas para sus seguidoras» (104).

Ahora bien, el liderazgo de las mujeres en el ámbito público ha sido siempre un tema de discusión, ya que, a pesar de que actualmente su participación ha ido en aumento, siguen existiendo una serie de inconsistencias que las colocan en una posición de desigualdad frente a las figuras masculinas, especialmente cuando se trata de temas a nivel organizacional. La sociedad se encuentra fuertemente influenciada por un sistema patriarcal que determina las capacidades de las personas según su género, y a partir de ahí clasifica u otorga tareas en específico, así lo evidencian diversos estudios de género (Moncayo y Zuluaga 2015).

Sobre liderazgo de hombres y mujeres, estos autores señalan que los hombres son quienes suelen ocupar puestos profesionales relacionados a niveles superiores, tales como

directivos y altos ejecutivos, mientras que las mujeres laboran en puestos de nivel inferior. En este sentido, se menciona que los clientes de determinadas organizaciones no suelen mirar de la misma forma a los y las colaboradoras y esto genera que las mujeres deban exigirse aún más para demostrarse a sí mismas y a los demás que pueden desempeñarse de la misma forma que los hombres.

En el espacio del estudio de estas relaciones es donde se integra la psicología del trabajo o psicología laboral, un área disciplinar cuyo objetivo es el estudio de la experiencia laboral en el triple plano: personal, interpersonal, y organizacional-social. Igualmente, estudia las características individuales de tipo físico, mental o de personalidad, que influyen en el comportamiento en el trabajo con el objetivo o propósito de mejorar el rendimiento y aumentar la satisfacción de la persona trabajadora. Asimismo, esta área de la psicología busca mejorar la calidad de vida laboral, su eficacia, condiciones, relaciones y la productividad (Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez 2004).

La exploración desde la psicología del trabajo sobre el tema del género permite, como lo indicaron ya Conell y James (2005), una importante oportunidad para introducirse en el juego de las inequidades que se dan producto del modelo patriarcal en las organizaciones latinoamericanas. Según autores como Vásquez y Urbiola (2014), el tema del género empieza a aparecer en los estudios organizacionales desde la década de los años setenta del siglo XX, pero es hasta unos diez años después que se aborda como algo relevante, debido a las críticas feministas sobre la poca aparición de estudios sobre el trabajo de las mujeres y la división sexual dentro de las organizaciones.

Por tanto, se parte en este trabajo de que el género «proporciona una vía de descodificación del sentido y de comprensión de las complejas conexiones entre varias formas de interacción humana» (Scott 2008, 69), y como todas las relaciones estas dan cuenta de la construcción del poder en los grupos sociales, tal como lo señala González (2010), al indicar que «las relaciones de género se refieren al análisis social y personal de creencias, símbolos, prácticas, fomentos y restricciones, distribución del poder y de la economía, relación con el cuerpo, valoración de acciones y propuestas, reglas formales e informales, en fin, todo aquello que se deriva de los constructos culturales (...)» (117). Así, este estudio al tener en consideración las propuestas anteriores, se basa en el denominado enfoque de género, el cual se considera «el análisis de las prácticas sociales y culturales de hombres y mujeres en un socio histórico determinado» (Piedra 2013, 14).

En esa línea, la presente investigación ha encontrado que la región de Occidente se caracteriza por una gran presencia de mujeres en las gerencias (de las 26 participantes, en 23 se da esta condición), en especial, en cooperativas de larga data en la historia del cooperativismo en Occidente. Esta situación es el foco de análisis del trabajo, pues se centra en los retos y oportunidades de estas mujeres que ocupan puestos de liderazgo en ámbitos que han sido tradicionalmente masculinos.

Se retoman a lo largo del artículo algunas elucubraciones respecto a mujeres en puestos de liderazgo cooperativos, prestando particular atención a lo relacionado con la violencia simbólica, la elección de ellas para el puesto, la opresión y explotación laboral, así como el tema de las brechas salariales, entre otros.

Metodología

La población total de este estudio es de 26 cooperativas participantes de la región de Occidente, de las cuales 23 tienen gerencias femeninas. Se trabaja con cooperativas de cuatro tipos, entre las que se encuentran agropecuarias, agroindustriales, transporte y de ahorro y crédito. Específicamente se retoma la información de seis cooperativas, selección que responde a que estas han sido fundadas hace varias décadas y además tienen una tradición profundamente masculina en las gerencias, puestos de liderazgo y en sus asociados, que han sido, casi exclusivamente, hombres. Las otras cooperativas con gerencias femeninas no se abordan en este artículo, ya que desde sus cimientos son organizaciones de mujeres, por lo que no tienen tradición masculina; sumado a esto, el tipo de labores que allí se desarrollan, suelen ser asociadas al rol femenino, por ejemplo, trabajos de maquila.

El presente trabajo se desarrolló desde un abordaje cualitativo. La investigación cualitativa pretende «apuntar a procesos y significados» (Dobles 2018, 16), para lo cual se ubica en un contexto específico y pondera las experiencias subjetivas sobre determinadas situaciones. Es una apuesta por ubicarse directamente en la(s) realidad(es) de las personas participantes. Para esto, se utilizó la entrevista semiestructurada, la cual se realizó a seis mujeres que fungían en el momento como gerentes de las cooperativas seleccionadas. Esta entrevista se entiende, según Kvale (2011, 46), como «un lugar de construcción de conocimiento», a partir de la cual se refleja el carácter interrelacional del saber generado por medio de la historia biográfica de una persona. La entrevista se compone de los siguiente ejes temáticos: a) datos sociodemográficos de la persona en gerencia; b) datos de la organización cooperativa -fundación, tipo de cooperativa, etc.-; c) procesos de selección de la gerencia; d) conformación de la Junta de Administración y de los comités de la cooperativa; e) Caracterización de las personas asociadas y de las personas trabajadoras de la cooperativa; f) Políticas y normativas en temas de igualdad y equidad de género; g) cultura organizacional; y h) Vínculos con el Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP).

A partir de la información brindada en las entrevistas, se desarrolla un análisis de discurso. Este tipo de análisis se fundamenta en los planteamientos del *Análisis Crítico del Discurso* (Parker 2002, 2005, 2015; Vasilachis de Gialdino 2006), aplicado a las experiencias de las mujeres en su trabajo liderando las cooperativas. Esto puesto que se considera, tal como lo plantea Sisto (2012), que los discursos son constitutivos de los fenómenos psicológicos y sociales, y que están situados dentro de contextos que les aportan significación histórica, por tanto, este tipo de análisis permite comprender las «descripciones, narraciones y otras textualidades, como formas de acción en sí mismas, que están situadas en secuencias de actividades» (201).

En lo que respecta al procedimiento, se generó el contacto con las cooperativas y se realizó una entrevista con cada una de las mujeres; posteriormente, se transcribió la información y se construyeron categorías a partir de los temas comunes presentes en las

entrevistas. Finalmente, se contrastan los hallazgos con los elementos teóricos en que se sustenta la investigación.

Resultados

A partir de las entrevistas de las seis mujeres participantes, se realizó un proceso de sistematización que decantó en la elaboración de categorías basadas en elementos comunes de las experiencias laborales narradas. En la Tabla 1 se enlistan aquellas principales categorías elaboradas y su correspondiente operacionalización:

Tabla 1. Categorías generadas a partir de entrevistas, según su operacionalización.

Categoría	Operacionalización de la categoría
a) Años y trayectoria en el puesto	Trayectoria laboral de la persona trabajadora en la cooperativa, descripción y funciones que ocupa.
b) Caracterización personas trabajadoras	Descripción de datos sociodemográficos de las personas trabajadoras en la cooperativa.
c) Cultura masculina del cooperativismo	Menciones a hombres mayores -fundadores, integrantes de la Junta de Administración o antiguos gerentes- con actitudes machistas dentro de las cooperativas.
d) Inclusión de mujeres	Motivación, estrategias y acciones para incorporar más mujeres a la cooperativa.
e) Movilidad dentro de la cooperativa	Posibilidad de ascensos y movilidad laboral dentro de la cooperativa a nuevos puestos de trabajo.
f) Mujeres en puestos no tradicionales	Puestos no tradicionales en términos de roles de género en una cultura patriarcal. Ejemplo: mecánica encargada de taller.
g) Procesos de selección de personal	Lineamientos, normativas y políticas de contratación de las cooperativas por puesto.
h) Recargo de labores	Que por diversas razones las personas funcionarias deben realizar varias funciones adicionales a las que corresponden a su puesto.
i) Relaciones de poder	Uso del poder dentro de la cooperativa. Situaciones en que por el puesto, formación o género una persona se impone sobre la otra.
j) Vivencias de discriminación por género	Situaciones y experiencias de limitación de oportunidades contra las mujeres trabajadoras por ser mujeres.
k) Micromachismos dentro de la cooperativa	Discriminación encubierta hacia las mujeres basada en estereotipos de género.
l) Mujeres en jefaturas	Mujeres que ocupan puestos de liderazgo y toma de decisiones dentro de las cooperativas.
m) Estereotipos y prejuicios de género	Expresión de ideas, experiencias negativas por condición de género dentro de la cooperativa.

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente, a partir de las categorías construidas, se generaron reflexiones en relación con factores potenciadores y limitantes en el trabajo de las mujeres gerentes; y es en esta etapa que empiezan a surgir elementos comunes respecto a la forma de acceso, limitaciones, violencia, liderazgos y vivencias de estas en su puesto de mando, debido, principalmente, a una cultura tradicionalmente masculina en el ámbito cooperativo; pero que estaba siendo cubierta por una oportunidad de acceso única a una mujer en un puesto gerencia.

Discusión

A partir de las experiencias de las mujeres en gerencias de cooperativas, se plantean tres ejes analíticos: a) la violencia simbólica dentro de la cooperativa hacia estas mujeres; b) la opresión y la explotación que ellas viven como mujeres dentro de estas organizaciones y; c) las nuevas formas de liderazgo que ellas ejercen. Se parte del contraste entre las experiencias y los referentes teóricos para dilucidar reflexiones y preguntas pertinentes dentro del contexto regional que enmarca el estudio.

Las violencias en el camino a las gerencias de mujeres

En relación con la violencia que han vivido las mujeres participantes dentro de las cooperativas es necesario recuperar dos aspectos centrales planteados por Rita Segato (2016), que tienen que ver con lo que se podría denominar como la *temporalidad cristalizada*, es decir, el hecho de que, en temas de género, las desigualdades, que datan de hace ya mucho tiempo, parece que no cambian a pesar de que pasan años, décadas e incluso siglos. La autora refiere a que «parece un tiempo natural» (153), lo que deja ver que el imaginario de género que subyace las prácticas sigue incólume. Y, sumado a ello, también se naturaliza la violencia de dichas desigualdades; esa naturalización que hace pensar que las cosas siempre han sido y seguirán siendo de esa manera, corresponde a gran parte del «proceso de dominación» contra las mujeres (González 2010, 115).

Es así como se genera una percepción de que el tiempo pareciera estar congelado, y sostiene estas desigualdades. Por tanto, aunque con la venida de la modernidad empiezan ciertos discursos críticos que sostienen la equidad y la igualdad de las mujeres, en la práctica y en la cotidianidad, estas situaciones, se siguen manifestando con frecuencia.

En esa línea, una de las mujeres entrevistadas expresa:

(...) en la cooperativa laboraban más o menos unas 140 personas, de las cuales, calculo que 135 eran hombres, porque éramos, diay, las secretarias, dos secretarias, alguien más en el laboratorio, y yo siendo la presidenta, éramos como 4 o 5 mujeres, entre 140 hombres, que laboraban ahí. Entonces sí, yo terminé siendo la presidenta, con sólo asociados hombres y hombres muy mayores, y muy machistas, entonces yo a veces, después dándole un poco de pensamiento, termino siendo la presidenta, porque había un gran choque entre ellos, verdad, entonces como para entrar en una, en un equilibrio, verdad, este, me nombran a mí presidenta, y pase mucho tiempo siendo presidenta, 10, 15 años, como 10 años como presidenta (Gerente 1, comunicación personal).

El anterior fragmento es una muestra de la entrevista donde queda en evidencia cómo el hecho de que una mujer haya alcanzado una posición jerárquica y organizacional de liderazgo no implica que se le haya tomado en consideración por sus capacidades, por sus habilidades, ni por su formación, sino que muchas veces se trata de un tema vinculado con una necesidad percibida por quienes han tomado las decisiones hasta el momento, es decir, hombres. Pareciera que, para ellos, las mujeres siguen siendo una *pieza útil* que resuelve, pero - desde la percepción de la entrevistada-, no se le reconoce por sus méritos, sino porque hay que dar solución a una situación provocada por «un choque» entre hombres; entonces ella es una herramienta.

Es así como esta objetivación responde a un vínculo social y sexual que se genera entre «falo y logos» (Bourdieu 2000, 31), a partir del cual se reconoce al hombre como activo, quien tiene voz y quien decide; y a la mujer en la que espera, sin voz, pasiva y mesurada, tal como lo señala el autor. Entonces, aunque esta visión refleje una forma clásica -si se quiere plantear así, de presentar la estructura social patriarcal, es exactamente lo que percibe la participante, respaldando lo que señala Segato (2016), sobre lo intactas que siguen las acciones de discriminación, dominación y violencia de género.

Sin embargo, el tema es mucho más complejo que eso. Siguiendo a Lugones (2005), el solo hecho de reconocer la violencia y su lógica no hace que se genere una acción liberadora de por sí. Hay que analizar si ha existido alguna postura de resistencia contra esa violencia vivida. Es necesario poder ver el panorama amplio, es decir, dar cuenta de una lógica de dominación y de una lógica de resistencia (la cual se abordará más adelante):

La lógica de la dominación impone una concepción categorial de lo que de hecho es una fusión o una red de opresiones. El lugar de la opresión puede comprenderse como un solapamiento de opresiones que se cruzan o se entrelazan y que se entretajan o se fusionan. Género y raza, por ejemplo, no se cruzan como categorías de opresión separadas y separables. Más bien, la opresión de género y la de raza afectan a la gente sin ninguna posibilidad de separación. Esa es la razón de que haya más de dos géneros. Hay una multiplicidad de géneros. No es que la femineidad y la masculinidad sean dos conjuntos de características que constituyan al «hombre» y a la «mujer» (Lugones 2005, 69).

A partir de lo anterior, se agrega al presente panorama, entonces, el tema de la interseccionalidad, la cual se refiere a las diversas formas en que interactúan múltiples dimensiones, por ejemplo, el género y la raza en la violencia contra las mujeres (Crenshaw 1991). Ya no se trata de ver un contexto binario y polarizado entre hombres/mujeres, sino que operan otros elementos que abigarran la perspectiva para su comprensión; en este estudio estos corresponderían a la interacción de género y clase. Para ilustrar, se retoma lo que plantea otra de las gerentes respecto a las condiciones en que ella accede a este puesto: «No, el tema aquí, o sea, en realidad ha habido pocos gerentes a lo largo de ..., entonces el gerente anterior estuvo como unos 15 años y después ya hubo una situación, algunos problemas con él, y entonces yo era la que estaba de asistente de él, entonces el Consejo pues, ...al final acordamos que me nombraran de manera interina por unos meses

mientras veíamos a ver qué, y ya después resolvieron que no, que yo me quedara con el..., con la gerencia...» (Gerente 2, comunicación personal).

Del extracto anterior saltan a la vista tres elementos cruciales: primero, que la entrevistada llega a la gerencia porque hay problemas con el gerente del momento; segundo, que ella fungía como asistente del gerente; tercero, que inicialmente se le nombró de manera temporal. Respecto al primer y tercer elemento, se trata de un tema de urgencia y necesidad, no de elección y reconocimiento de las habilidades para un cargo jerárquico y de mando (tal como se mencionó en el primer ejemplo). Entonces, se aprovecha una situación de urgencia para salvaguardar al gerente y además se ofrece un trabajo temporal a una trabajadora que estaba en un puesto fijo.

Siguiendo a Toledo (2010), los modelos económicos actuales y globalizados aprovechan las reestructuraciones dentro de las organizaciones productivas para subproletarizar el trabajo; es decir, entre otros aspectos convertir el trabajo en parcial, temporal y además en flexibilizarlo, aspectos que en conjunto encarnan la precarización laboral. Este último aspecto, la flexibilización, se trata de que las personas trabajadoras sean «polivalentes o multifuncionales» (Toledo 2010, 64), lo cual supone que sea esta la que se ajuste a las necesidades de la organización. En esta flexibilidad se encuentran situaciones como los contratos de corto plazo y trabajos inestables; lo cual se evidencia con el tercer elemento de la cita, donde la mujer entrevistada es nombrada de forma interina en la gerencia, mientras la Junta Directiva decide qué hacer con el puesto de gerencia.

Ahora, en cuanto al segundo elemento, el hecho de que la mujer haya sido asistente del gerente y que ahora ocupe su cargo -por el momento de crisis-, devela un tema relacionado con la subalternidad. Llama la atención que en otra de las cooperativas la gerente también era asistente cuando este se fue a otro puesto y la dejaron a ella a cargo, previas evaluaciones para verificar «si estaba apta para el puesto» (Gerente 3, comunicación personal).

Nuevamente, Toledo (2010) aclara que hay una predilección en las organizaciones productivas donde se privilegian las características que se asocian a lo que tradicionalmente se considera como femenino, por ejemplo, la sumisión, docilidad y capacidad de seguir órdenes. Estas características se prefieren puesto que reafirman la posibilidad de tener un mayor control sobre la persona -generalmente una mujer-, y el puesto que esta ocupa. En ese sentido se retoma la experiencia de una de las mujeres participantes, quien fue elegida por la Junta de Administración de la cooperativa, por influencia de uno de los socios mayoritarios en una terna donde concursaba junto con dos hombres:

Entrevistadora: -Y entonces usted me decía que las gerencias antes siempre han sido hombres, antes de usted.

Entrevistada: - siempre han sido hombres, hasta ahora una mujer.

Entrevistadora: Ok.

Entrevistada: Hay uno de ellos que dice que prefiere trabajar con mujeres que con hombres.

Entrevistadora: ¿Quién?

Entrevistada: Uno de los socios.

Entrevistadora: ¿Uno de los socios?

Entrevistada: Sí, él tiene mucha experiencia en administración, administra otras empresas, y él dice que para él es mejor trabajar con mujeres que con hombres. Dice que las mujeres somos más empoderadas, que tenemos más poder de decisión, que trabajamos más duro que un hombre, y que, no le arrugamos a nada como muchos hombres. (Gerente 6, comunicación personal).

Hay, por tanto, un tema de género y clase, puesto que se trata de mujeres trabajadoras, quienes requieren de su salario pero que además son mujeres en una posición organizacional subalterna en dos de los casos, y otra concursando por el trabajo. Quedan interrogantes abiertas sobre las cuales es necesario seguir profundizando posteriormente, en casos como estos: ¿se podría haber negado a esta propuesta de asumir la gerencia de manera interina y temporal?, ¿era su voluntad quedar a merced de quienes tomaban las decisiones -hombres- y en un trabajo inestable?, ¿puede negarse luego a trabajar menos duro que un hombre sabiéndose elegida por esta característica?

Finalmente, otro aspecto sustancial es la violencia simbólica que sirve de cimiento a las situaciones narradas por las mujeres participantes. Este tipo de violencia se puede entender como:

La preeminencia universalmente reconocida a los hombres se afirma en la objetividad de las estructuras sociales y de las actividades productivas y reproductivas, y se basa, en una división sexual del trabajo de producción y reproducción biológico y social que confiere al hombre la mejor parte, así como en los esquemas inmanentes a todos los hábitos. Dichos esquemas, contruidos por unas condiciones semejantes, y por tanto objetivamente acordados, funcionan como matrices de las percepciones -de los pensamientos y de las acciones de todos los miembros de la sociedad-, trascendentales históricas que, al ser universalmente compartidas, se imponen a cualquier agente como trascendentes (Bourdieu 2000, 49).

En relación con esta y respecto a los fragmentos presentados anteriormente, se quiere retomar un aspecto vinculado con el hecho de que en tres cooperativas (el otro ejemplo se verá en detalle más adelante) se haya elegido una mujer para sustituir en la gerencia al hombre en función, puesto que este enfrentaba un momento problemático: un choque de poder con otro hombre de la cooperativa, problemas en su administración, o la cooperativa estaba en quiebra por su mala gestión.

En los tres casos se hace un pacto entre los hombres con puestos de toma de decisión y se decide «ceder» la gerencia a una mujer. Lo anterior refleja que hay una alianza tácita en que no habrá un hombre en la gerencia al momento de un problema de cualquier tipo, como un acuerdo de protección del honor y las cualidades de líder de ese hombre; es decir, al momento de que -si fuera el caso- la cooperativa quiebra o cierra, no estará un hombre como cara de dicha organización. Su honor y prestigio profesional quedarán intactos.

Bourdieu (2000) hace referencia a que socialmente en las estructuras que se consideran objetivas el honor se concibe como inherente a la virilidad: «La virilidad, incluso en su aspecto ético, es decir, en cuanto a que esencia del *vir*, *virtus*, pundonor

(nif), principio de la conservación y del aumento del honor, sigue siendo indisociable, por lo menos tácitamente, de la virilidad física ...» (24).

No parecen ser coincidencias, por tanto, los casos anteriormente narrados. Los hombres que antes ejercieron las gerencias de las cooperativas en que se realizó este estudio no pueden pasar por la vergüenza (contraria del honor) frente a la mirada externa hacia los demás, entonces -los otros hombres, sabiendo ese mandato social-, cuidan a sus congéneres de esa desgracia; no le dejarán que pierda el honor, que es casi como la pérdida de su virilidad y por consiguiente será una mujer quien se colocará en el lugar de «riesgo», en este caso en la gerencia de una cooperativa en proceso de quiebra financiera.

Opresión y explotación dentro del mundo cooperativo

Otro de los elementos del análisis, que se relaciona con el anterior, se trata del tema de la opresión dentro de ámbitos laborales. Al hablar de opresión y explotación de las mujeres, Toledo (2010) hace una diferenciación importante entre estos dos términos y señala que ambos se suelen dar en los ámbitos laborales en que participan mujeres. A partir de sus planteamientos, se entiende la explotación como una asignación de trabajo excesivo a un grupo de personas particulares y como opresión a la actitud de aprovechar las diferencias entre personas y grupos para colocarles en desventaja. En ese sentido, Toledo (2010) indica que en temas de opresión y de explotación de las mujeres no puede hablarse únicamente de categorías económicas, sino que las diferencias de clase afectan de forma importante, incluyendo aspectos de corte psicológico, emocional, cultural e ideológico, tal como se mencionó en el apartado anterior.

Lo anterior se ve claramente reflejado en los relatos de las mujeres gerentes cuando mencionan una y otra vez que deben tener un recorrido de gran cantidad de años en puestos inferiores para ser consideradas para las gerencias de las cooperativas, a pesar, en muchas ocasiones, de tener más años de experiencia y más estudios académicos que los gerentes:

Yo estuve como contadora, o sea jefe de contabilidad digamos, y después fui gerente, en el...(...) hace 18 años, después este, les administré la Asociación Solidarista durante 15 años, me fui por...soy consultora independiente también, en lo que es, en materia tributaria, eso es en lo que me he especializado, y bueno, por circunstancias de la empresa que, que prácticamente la iban a cerrar en diciembre del año pasado, porque estaba en quiebra técnica, me solicitaron si podía retomarla, y si podía sacarla adelante, que cómo la veía, si podía hacer algunas medidas ahí, que podrían ayudar a no cerrar..., y bueno aquí estamos (Gerente 4, comunicación personal).

En el relato anterior podemos ver la referencia a una cooperativa en crisis -en este caso, en quiebra-, donde una mujer con muchos años de trabajo dentro de la misma organización nunca fue considerada para la gerencia hasta el momento del exabrupto económico. Es notable, también, el tema de que en tiempos de crisis el trabajo se ve intensificado y las condiciones pauperizadas. En ese sentido, Gálvez y Rodríguez (2011, 114) desarrollan un estudio sobre el trabajo de las mujeres en momentos de crisis y apuntan que

Asimismo, el análisis de las crisis previas, y también de la actual, pone de manifiesto varias pautas históricas que nos pueden servir para avanzar en una mejor comprensión de la crisis actual y, sobre todo, para garantizar una salida de la crisis con más y no con menos igualdad. Destacan tres pautas. La primera es que de las crisis se sale con una intensificación del trabajo de las mujeres, incluyendo el trabajo remunerado y, sobre todo, el no remunerado. La segunda que tras la crisis el empleo masculino se recupera siempre antes que el femenino y éste último acaba siempre aún más precarizado que cuando se inicia la crisis; y la tercera que de las crisis se sale con retrocesos en los avances en igualdad conseguidos en épocas de bonanza en lo relativo a la regulación, las políticas de igualdad y las reglas de juego en general.

Ante ese escenario, las vivencias de las mujeres entrevistadas vuelven sobre este aspecto como uno de los que se presentó comúnmente en su trabajo. Por ejemplo, otra de ellas comenta que en la cooperativa en que labora, que también estuvo cerca de la quiebra, se realizó una reestructuración por lo que no se podía seguir pagando el mismo salario que se le pagaba a la gerencia anterior. Entonces paga un salario más bajo a su nueva gerencia, para la cual se selecciona a una mujer, que no solo asume una gerencia, sino que asume el reto de la sobrevivencia de una cooperativa quebrada por hombres, los que le han antecedido y por otros que aún se encuentran dentro de la misma estructura de la cooperativa y que en muchos casos son los «jefes» de la nueva gerente (en el contexto cooperativo, las personas que integran la Junta de Administración son la autoridad mayor de la organización). Para ejemplificar, se retoma lo narrado por la participante de dicha situación: «...la cooperativa en ese momento la verdad estaba en una condición económica difícil no podía pagarme el tiempo completo entonces presente mis atestados fui vista en una terna con otras dos personas que también iban a estar, estaban optando por el puesto y al final me escogieron a mí el consejo de administración» (Gerente 5, comunicación personal).

En este sentido, la *III Encuesta de los Derechos Humanos de las Mujeres en Costa Rica* del 2019 concluye que las mujeres perciben en este momento un 12% menos de salario que los hombres, independientemente del puesto de trabajo que ocupan y, además, que las empresas tienen la percepción de que, si se abre una posición que no sea de jornada completa, por ejemplo un puesto de medio tiempo o un cuarto de tiempo, entonces la primera opción es ubicar a una mujer en ese puesto, ya que es a las mujeres a la que les «sirven» las jornadas parciales de trabajo. Entonces, además de ocupar puestos con menores salarios en comparación con los hombres, las mujeres terminan ocupando los puestos que no implican jornadas completas.

Es importante advertir que al consultarle a esta persona sobre las otras dos personas que conformaron con ella la terna para la escogencia de la nueva gerencia, indicó: «...sí, eran hombres y la Junta Directiva en algún momento después me dijo que les daba miedo que rápido se les fueran del puesto y para mí en ese momento era cómodo que el puesto fuese de medio tiempo (por motivos de maternidad) porque no podían pagar el tiempo completo» (Gerente 5, comunicación personal).

Debe destacarse que este es un contrato de medio tiempo bajo una condición laboral en la que ella vive cerca de la cooperativa, entonces de presentarse una necesidad

le llaman y ella debe dirigirse a la cooperativa a resolver lo que se presente. El tema de la disponibilidad del que habla la entrevistada evoca lo propuesto por Balibar y Wallerstein (2018), refiriendo a tres preocupaciones de los agentes de acumulación de capital respecto a la producción, la fuerza de trabajo y el empleo. Estos tres componentes son: «1. Les beneficia el disponer de una fuerza de trabajo cuya utilización sea flexible en el tiempo. (...) 2. Les beneficia el disponer de una fuerza de trabajo cuya utilización sea flexible en el espacio. (...) 3. Les beneficia mantener el coste de la fuerza de trabajo lo más bajo posible. (...)» (195).

Entonces, se intersecan en el relato temas relacionados con el sexo y el género, así como con la flexibilización laboral que, como lo plantea Toledo (2010), se puede asociar con las mujeres que suelen ocupar los puestos en condiciones laborales más precarias. Además, representa un núcleo en el tema del cooperativismo, el cual refiere al funcionamiento de las cooperativas analizadas y que refleja su lógica interna, la cual sigue no solo la ruta sino el método del modelo empresarial capitalista; generando interrogantes de fondo respecto a la dirección de este tipo de organizaciones productivas, que suponen una mayor horizontalidad en las ganancias de los procesos productivos desde los llamados «principios cooperativos».

Siguiendo en la línea del tema analizado, también aparece en la narración lo que se conoce como brecha laboral según el género, que toma en consideración lo relacionado con el pago desigual del salario. Esta brecha también contempla la necesidad de ruptura de roles y estereotipos de género previamente impuestos por la sociedad, en donde se establece que las mujeres deben ocupar tareas dentro del ámbito doméstico como lo es el cuidado del hogar y la familia. También toma en cuenta temas de violencia patriarcal que enfrentan diariamente las mujeres al ser parte de la fuerza laboral en el mercado (Poltorak 2018).

En cuanto a la brecha salarial y la brecha laboral se refleja una necesidad de ruptura de los roles y estereotipos que se han impuesto, en este caso desde la visión del cooperativismo, que por allí del 2010 se empieza a hablar un poco más de estos temas, pero como lo señalan las mujeres participantes, en lo cotidiano aún hay múltiples expresiones de discriminación laboral en el seno del mundo cooperativo.

Las participantes narran sus experiencias sin que necesariamente haya una percepción de dichas situaciones como expresiones de discriminación, sino que más bien se conciben como una oportunidad de demostrar que una mujer puede sacar una cooperativa de la quiebra. Sin embargo, al momento de analizar la información y a la luz de las teorías expuestas, es evidente la presencia de discriminación laboral que se encubre como una oportunidad laboral para ellas, pero en realidad subyacen otros aspectos con tintes claramente sexistas. Al respecto, una de las gerentes expresa:

...yo creo que sucedieron 2 cosas, primero, yo no sabía que yo era machista, yo me di cuenta hace pocos años, porque yo me reía de los chistes machistas por montones, o sea yo era una más, y me di cuenta la verdad que ya tarde, pero además, de toda esta historia que te cuento yo nunca tuve esa visión, «estos viejos son machistas», no, la visión mía era como, cómo sacar la empresa adelante, qué hacer, que la parte financiera, que la parte comercial, verdad, me metí mucho en eso y cuando me

enfrentaba a aquellos comentarios tan machistas a aquellos «guapes» tan machistas, yo decía, o puede ser que yo me ponga en los guantes de «macho men» con él, a mí me toca salir de esto con inteligencia y con astucia, entonces eso como que fue me parece a mí, la manera de coexistir ahí, y la verdad que estoy muy acostumbrada, yo a veces es que me cae la peseta que es algo machista, verdad, sí, soy muy, seguro una energía también muy masculina, de estar mucho entre ellos... (Gerente 1, comunicación personal).

Finalmente, en términos de las condiciones laborales y en cómo estas se convierten en un factor de riesgo para las personas hoy, debido a la pandemia, se dan cambios en las relaciones salariales, que se traduce en reducciones de jornada, corte a los contratos, entre otros. Todo esto afecta y tiene consecuencias en especial en las mujeres trabajadoras, pues ellas se ven más afectadas por este tipo de situaciones, en parte porque las mujeres tienen mayor presencia en los sectores y empleos peor remunerados (Neffa 2015).

Al respecto, otra de las gerentes indica:

...en el 2015 que decidimos, pues reestructurar un poco más y reducirnos, este, se liquidaron los trabajadores que estábamos, algunos, se liquidaron del todo verdad, y los que quedamos este, entonces se hizo un recorte en los salarios, se liquidaron y se volvieron a contratar en nuevas condiciones salariales, no por imposición sino por un acuerdo, para tratar de mantener la cooperativa por más tiempo, entonces ahí se recortaron los gastos digamos de planillas como en un 40%, verdad, entonces sí le puedo decir que los que estamos somos muy comprometidos verdad, sí, y como con la intención de que se mantenga, verdad (Gerente 2, comunicación personal).

En ese caso específico, en dicha cooperativa siguen trabajando cuatro personas, de las cuales tres son mujeres con salarios por debajo de los que deberían estar percibiendo y con jornadas de tiempo completo; solamente uno es hombre, con jornada de tiempo parcial, pero con una empresa propia, por tanto, no depende únicamente del salario de la cooperativa.

En este tema de condiciones laborales, se suma que, al haberse reducido las planillas, la mujer en la gerencia no es solo la gerente, sino que administra, presenta planillas, se encarga de compras, de recursos humanos, hace un sinnúmero de tareas junto con otras personas, en su mayoría mujeres que le acompañan. Entonces, es evidente que las mujeres no solamente tienen condiciones laborales de discriminación, sino que además existe un recargo en sus tareas dentro y fuera del espacio laboral, puesto que tal como señalan Ortiz, Álvarez y Barrera (2017), la brecha laboral se ve afectada por la doble jornada que implica el trabajo doméstico, que es mayoritariamente realizado por mujeres.

Mujeres y liderazgo: resistencias, transformaciones y nuevos horizontes

Aún en nuestros días que una mujer lidere una organización productiva es algo inusual, esto lo respaldan los resultados de un análisis realizado por el periódico Semanario Universidad, en alianza con medios de 16 países, y cuyos datos indican que, en Costa Rica, para el año 2020, las mujeres ocupan únicamente dos de cada diez puestos directivos en empresas ticas (Miranda 2020). El hecho de que las mujeres logren posicionarse en la estructura jerárquica organizacional representa una forma de romper el

llamado «Techo de Cristal», ya que fomenta la lucha por cambiar los patrones sociales y culturales que propician la inequidad y, de esta forma, brindar alternativas para que las mujeres puedan optar por puestos directivos. El «Techo de Cristal» corresponde a un tipo de barrera que se representa de forma implícita y que hace que la mujer no pueda acceder a puestos directivos o gerenciales, por lo que tampoco pueden desempeñar roles de liderazgo, y al no estar regulado, las personas no pueden verlo o no se genera el interés por cambiarlo (Contreras, Pedraza y Mejía 2012).

Flores y Salas (2015) agregan que estas diferentes de género en el ámbito laboral tienen una connotación que contempla aspectos previos, durante y en el término de la vida laboral de las personas. En el caso de las mujeres, se puede mencionar la trayectoria laboral que incluye el acceso y el tránsito en el sistema educativo, el esquema de contratación, las posibilidades de promoción, capacitación para el trabajo e incluso procesos de pensión y jubilación, debido a que principalmente las mujeres de la tercera edad suelen tener una vida laboral intermitente marcada por la crianza de los hijos e hijas y el hogar, esto porque se encuentran cargados de una serie de estereotipos de género que (re)producen discriminación al clasificar el capital humano a partir de esta condición y de esta manera caracterizar cuestiones de capacidad, productividad y competitividad en función de si es mujer o no.

Desde la percepción de una de las gerentes esto sigue siendo una realidad laboral: «Claro que sí, eso es algo que todavía no se ha logrado solventar, pienso yo, porque a nivel de todo a veces es más fácil congeniar en que a un hombre se le pague más que a una mujer. La mujer tiene que ganarse ese salario con mayor esfuerzo, en un hombre se cuestiona menos, eso sí es una cruda realidad» (Gerente 5, comunicación personal).

En referencia a lo anterior, en esta investigación se encuentran muchos ejemplos de mujeres liderando cooperativas de la región de Occidente, tal como se mencionó en el apartado de la metodología, en los que se evidencian buenos resultados, posicionando a las organizaciones en espacios novedosos mediante estrategias distintas y, en los casos de cooperativas en procesos de quiebra, al menos manteniendo y sacando «a flote» la organización.

Siguiendo con los retos de ser mujer, gerente, líder, Lupano y Castro (2011) expresan que a nivel socio-histórico cuando se habla de liderazgo a nivel de gerencia las personas piensan en un hombre como figura de líder. A pesar de esto, las mujeres han empezado a tener un mayor acceso al ámbito laboral y organizacional, lo que ha producido que la literatura reemplace el término de «techo de cristal» por «laberinto», sin embargo, no se debe perder de vista que para que una mujer logre posicionarse en un puesto de toma de decisiones tiene que realizar un recorrido más amplio y exhaustivo que un hombre, lo que refleja una vez más las deficiencias a nivel de sistema, pues es a la mujer a quien se le limitan las posibilidades de acceso y a su vez, es esta misma quien debe buscar la forma de insertarse laboralmente.

Esto lo vemos reflejado en los discursos de tres de las mujeres gerentes entrevistadas (las que se han denominado Gerente 1, 2 y 4), cuando relatan cómo fueron asistentes, contadoras y realizaron un gran recorrido profesional; pero también en los

relatos de las gerentes 3, 5 y 6 cuando comentan de su amplia trayectoria laboral externa que las lleva a finalmente ser gerentes de estas cooperativas.

Ahora bien, no se puede dejar de lado la llamada «Teoría de la Congruencia del Rol» de Eagly y Karau (2002), quienes plantean que «las personas mostrarán un prejuicio muy marcado hacia las mujeres que ocupan una posición de liderazgo debido a la percepción de incongruencia entre el rol de género femenino y el rol de líder» (Eagly y Karau 2002; citado en García-Retamero y López-Zafra 2008, 275). Bajo esa premisa, según D'Adamo, García-Beaudoux, Ferrari, y Slavinsky (2008), las mujeres no cuentan con las habilidades que se consideran necesarias para asumir un puesto de dirección o jefatura (como poder, autoridad, logro, y competición); puesto que socialmente la conducta de líder no es deseable en mujeres como sí lo es en hombres.

Al respecto una de las mujeres gerentes refiere: «Al principio si es complicado porque al principio especialmente, como tenemos a un asociado adulto mayor, muchos de ellos tienen una visión muy machista de las cosas, entonces al principio te ven así como «ay, es una mujer», verdad, inclusive a nivel de campo, cuando usted tiene una jefe mujer a veces se dice que se les hace la extensión de le canta la gallina, verdad, entonces son como tabús [sic], estereotipos que ya cuando usted empieza a trabajar y la gente empieza a ver su trabajo, empiezan a respetarlo como trabajador y no en su condición de mujer» (Gerente 5, comunicación personal).

Como puede verse reflejado en el discurso de esta entrevistada, una mujer en la gerencia debe llegar a ganarse ese espacio, no es un espacio «dado» naturalmente de rol de liderazgo como sí sucede en el caso de los hombres, contrario a ello, hay un camino a recorrer por parte de estas mujeres en su proceso de ejercicio como gerentes líderes de cooperativas que se encuentran en crisis.

Las mujeres que ocupan las gerencias de las cooperativas que se abordan en este artículo han tenido que liderar en un sistema patriarcal que determina las capacidades según el género, y que supone es el hombre el que está preparado y el que va hacia puestos de liderazgo y las mujeres más bien hacia puestos asistenciales hacia esas figuras masculinas, tal como se ejemplifica a partir de la narración de una de las participantes, «...en ese momento había un gerente, sí, por supuesto, tenía que ser hombre. Y todos los gerentes del área, el gerente del área comercial, el gerente de recursos humanos, el gerente de comercialización, el gerente de calidad, todos eran hombres» (Gerente 1, comunicación personal).

No obstante, estas mujeres han desarrollado, lo que las autoras de este escrito han denominado - a partir de los hallazgos-, como *resistencia reparadora*. Esta hace referencia a estrategias y luchas generadas por las mujeres para transformar las cooperativas en espacios laborales más inclusivos y que brinden mejores condiciones para las trabajadoras allí empleadas, de alguna manera compensando los daños y las violencias sostenidas en estas organizaciones por décadas. Así lo indica una de las gerentes entrevistadas: «(...) de las cosas que yo hago talvez por la experiencia que yo he tenido y suena muy feo decirlo, pero como usted lo puede ver ahora, tenemos más mujeres, y yo trato de darle más trabajo a las mujeres. Eso no se lo digo a ellos (risas), pero sí lo hago,

verdad, porque a las mujeres nos cuesta conseguir más trabajo (...)» (Gerente 1, comunicación personal).

Asimismo, hay tres aspectos que se consideran como parte de estas estrategias, los cuales se refieren, primeramente, a un trabajo personal de toma de conciencia sobre el «machismo internalizado» por parte de la mujer gerente; posteriormente, la ruptura de esquemas tradicionales en los puestos y; por último, la contratación de más mujeres y en mejores condiciones.

Respecto al primer aspecto, una de las gerentes compartió sus reflexiones en torno a su proceso de toma de conciencia del machismo que ella misma reproducía en el espacio laboral. Mencionó que ella como mujer trabajadora y a partir de su experiencia cree que las mujeres deben mantenerse unidas para ser más fuertes y tiene claro que los hombres sí tienen alianzas en ese sentido: «Sí, sabe que es lo que yo a veces siento que nos falta, y yo lo vi ahora verdad, yo sufrí mucho como productora de...(), verdad con los peones machistas, este yo sufrí mucho, este a ver, a las mujeres nos falta algo que los hombres si son muy fuertes en eso, nos falta como ese acompañamiento entre nosotras, verdad, nosotras estamos como muy en el rol de cada una, de sentir que estamos a veces nadando contra corriente, pero de no entender que somos la mayoría que estamos haciendo lo mismo, verdad (...)» (Gerente 1, comunicación personal).

Esa concientización es la piedra angular desde la cual se puede generar transformaciones, según la propuesta de la feminista indígena comunitaria Lorena Cabnal (2010), ya que permite generar redes que no solo cuidan, sino que propician los cambios para una cotidianidad distinta del patriarcado:

Este hilo de pensamiento, de la palabra y de la acción feminista comunitaria me ha llevado a ver la importancia de tejer pensamientos con otras mujeres, sean indígenas de los diversos pueblos originarios, o sean «occidentales», porque creo que nos conviene a todas, propiciar espacios y encuentros para reflexionarnos, para atrevernos a hacer desmontajes y para construir en colectividad para una nueva vida. Pienso que a medida en que nos oigamos, nos reconozcamos en la diferencia y repensem como construir diálogos pensantes, sintientes y respetuosos, podremos seguir juntando hilos desde donde estemos, toda vez que intencionalicemos nuestras acciones de manera coherente contra los patriarcados y contra las hegemonías que nos circundan en nuestro propio cuerpo (...) (24).

Sin este primer punto, se dificulta la posibilidad de praxis que modifique las situaciones de violencia que se viven. Tal como propone Lugones (2005), enfatiza en que la toma de conciencia por sí sola no implica una oposición en todos los casos; lo que sí se puede decir es que es fundamento para la comprensión de dicha lógica de opresión y permite la elección de generar una resistencia.

Siguiendo este trayecto, se considera una de las gestas de mayor peso en las experiencias de las mujeres, con las acciones que han concebido para transformar las opresiones y discriminaciones vividas en las cooperativas. La ruptura de estereotipos y concepciones patriarcales en relación con puestos en el trabajo es una de los vértices en que se inicia el desmantelamiento de las tradiciones rígidas y segregadoras; una de las mujeres explicó su estrategia:

Entrevistada: (...) y en lo mecánico tenemos cuatro mecánicos hombres, y una mujer. Tenemos una mecánica mujer, que aparte es, es la que lleva las compras, y todo lo que tiene que ver, con repuestos y todo, pero al mismo tiempo también ella es mecánica de, de, de, de maquinaria pesada.

Entrevistadora: ¿Y cómo fue el proceso de que ella ingresara?

Entrevistada: Vieras que fue, cuando yo recién entro, tuve que barrer la casa, usted se acuerda, entonces tuve que despedir, he despedido por ahí 25 personas, unas plazas sustituibles, otras no se sustituyeron. En el taller, yo tenía que empezar por el taller, entonces despedí, prácticamente a todos los mecánicos (...) (Gerente 4, comunicación personal).

Como se puede apreciar, la posibilidad de contratar a una mujer como una de las encargadas de un taller mecánico es algo que en otro contexto y bajo otra jerarquía habría sido impensable; la apertura a oportunidades de este tipo es lo que va haciendo mella y promoviendo nuevos campos de trabajo para otras mujeres.

Finalmente, la posibilidad de construir una visión, un proyecto en el que se eliminen las dificultades para las mujeres en el campo laboral solamente por su condición sexual es lo que sostiene la esperanza de una vida nueva, como propone Cabnal (2010). En correspondencia con esto, una de las gerentes habla de cómo ha generado una planificación que incluso involucra a las generaciones más jóvenes y a las que no están aún en el ámbito del trabajo remunerado; ella señala que:

(...) yo me acuerdo cuando yo llegué a la empresa, cuando teníamos la planta, yo les dije, ¿por qué no hay casi mujeres?, verdad, yo fue una de las primeras preguntas que hice. Entonces la respuesta de uno de los directores del Consejo de Administración, fue que las mujeres se embarazan y hay que mandarlas a la casa un montón de meses, y no es productivo, verdad, (...) entonces sí trato de darles más trabajo a las mujeres, y también trato de que sean jóvenes, no siempre lo logra uno, pero también trato de que sean jóvenes, porque es otra población que está excluida, porque como no tiene experiencia, claro para uno es duro porque hay que enseñarles, entonces hay que tener mucha tolerancia, hay que tener mucha paciencia, verdad, pero, diay, yo pienso que eso es parte de la parte social que uno tiene que tener, porque verdad, yo digo a mí me tocó muy duro, no tan duro como a mi mamá y a mi abuela, y yo para mi hija quiero que le toque menos duro que a mí, entonces sí quiero que eso cambie pues hay que hacer cosas. (Gerente 1, comunicación personal).

Conclusiones

A partir de las discusiones presentadas, se retoman en este apartado los temas más relevantes de las experiencias y percepciones de las mujeres participantes.

Primeramente, subrayar el hecho de que se encuentra que hay muchas cooperativas con gerencias femeninas en la región de Occidente y que las mujeres que las encarnan trabajan en medio de realidades sexistas y en sectores con tradiciones masculinas, en los que antes de ser gerente se es «la hija de...», «la esposa de...» haciendo referencia a un hombre asociado, directivo o fundador de la cooperativa, lo cual refleja una estructura que aún mantiene vestigios de tradiciones patriarcales. En ese sentido,

queda claro que dentro del trabajo en cooperativas se repite una estructura que repite «normas y expectativas generizadas» (Weeks 2020, 26).

Aunado a lo anterior, se retoma el hecho de la entrada de muchas de estas gerentes a sus puestos se da debido a situaciones de quiebra de la cooperativa, procesos en los que incluso la Junta Directiva ya había dado por quebrada la organización y solo se «puso» a una mujer para que hiciera el cierre. Así, tal como lo plantea Weeks (2020, 28), las jefaturas moldean a las personas que contratan en cada puesto según su género, feminizando o masculinizando «a los sujetos explotables».

En seguimiento a ello, si se realiza un análisis de la trayectoria profesional y personal de estas mujeres, debe considerarse que en todos los casos son mujeres con alta formación profesional y una gran trayectoria en el ámbito laboral dentro y fuera de las cooperativas; pero aunado a ello, en la mayoría de los casos, son mujeres con una amplia trayectoria personal dentro de las cooperativas que en la actualidad dirigen, teniendo un acercamiento con las mismas desde sus familias y en sus juventudes siendo parte de cuerpos directivos, comités y demás entes internos; lo anterior se encuentra como un precedente a su incursión a la cooperativa y la designación como gerentes; pero a la vez podría articularse como un factor obstaculizador de su gestión gerencial en el sentido de no solo tener que responder como gerente, sino como amiga, familiar, conocida, asociada, entre otros muchos roles; lo cual podría ser utilizado por los cuerpos directivos como una forma de control de esas gerencias femeninas.

No es coincidencia que estas cooperativas tengan características particulares, por ejemplo, ser de las primeras en su fundación, tanto de Occidente como en el país, poseer una cantidad considerable de personas trabajadoras y, además, ser de sectores que se consideraban masculinos (agropecuario, agroindustrial, crediticio), entre otras.

Lo anterior puede tener que ver con una división social del trabajo y de los espacios construida por el patriarcado, donde los hombres son los encargados «al funcionamiento del mercado y de los bienes simbólicos» (Bourdieu 2000, 64), y debido a ello, el honor de ellos está imbricado en los resultados de estas interacciones en el espacio público y en sus resultados. Por ello, se podría suponer que, al estar las cooperativas al borde de la quiebra, los gerentes no quieren que su nombre sea el que esté al mando en el momento del inminente cierre de la cooperativa; por ende, le ceden la gerencia a mujeres cercanas que han participado del trabajo.

Otro aspecto destacable es el hecho de que, en los seis casos, las mujeres han sostenido la cooperativa al borde de la quiebra y la han sacado adelante, a pesar de las condiciones; recargos laborales, salarios menores a los recibidos por las anteriores gerencias masculinas y justificados en la situación de quiebra, así como grandes cargas de estrés laboral y emocional; aun así las mujeres sostienen una cooperativa que todos los hombres, directivos y gerentes habían considerado que debía cerrar.

Por otro lado, en medio de esta realidad, se encontraron otra serie de aspectos que se podrían denominar «acciones para el cambio positivo», que implican que si bien estas mujeres no han entrado a las gerencias en el mejor momento, ni en las mejores condiciones; ellas sí han logrado, por un lado, sostener las cooperativas; pero por otro, iniciar una serie de acciones en beneficio de poblaciones vulneradas que no habían sido

tomadas en cuenta anteriormente y lideran desde su posición la apertura de nuevos espacios de integración. Esto podría relacionarse con el hecho de que históricamente han sido las mujeres las que se han opuesto a regímenes de poder, pues han sido ellas, en muchos casos, las más afectadas (Federici 2010).

Ejemplos de lo anterior son mujeres gerentes abriendo espacios de trabajo para otras mujeres, madres, jóvenes de la zona de impacto de la cooperativa en puestos tradicionalmente masculinos, acá recordamos el caso de una mujer integrándose a un taller mecánico en una de las cooperativas; o gerencias femeninas promoviendo programas de Responsabilidad Social Empresarial que impactan con la comunidad aledaña, integrando niños, niñas y adolescentes en procesos cooperativos. Lo anterior, sumado a políticas públicas e iniciativas como el Sello de Igualdad promovido por el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), podrían traer, a la larga, una transformación del gremio, en todas sus esferas y una verdadera vivencia de los principios del cooperativismo.

A nivel general, se puede concluir que la investigación sobre el cooperativismo en Occidente, los factores de riesgo y el papel que cumplen las mujeres en este es de gran relevancia y empieza a dilucidar un área de análisis, investigación y trabajo no estudiado anteriormente, y que presenta retos, logros, desafíos e historias que deben ser retratadas y visibilizadas.

Al finalizar, quedan algunas preguntas que aún no se pueden contestar, pero resuenan a partir de las experiencias y los hallazgos: ¿qué pasará con estas gerencias cuando esas cooperativas en definitiva hayan salido de estos procesos económicos difíciles que les llevaron casi a la quiebra?, ¿estas gerentes seguirán o estas cooperativas volverán al modelo tradicional de tener una gerencia masculina?, ¿las resistencias generarán una transformación que mejore las condiciones de las mujeres en los ambientes cooperativos?, ¿habría, a partir de estas vivencias, más oportunidades para que mujeres lideren cooperativas en Occidente? Se espera que la respuesta a estas últimas preguntas sea afirmativa y sostenga la esperanza de las semillas que estas mujeres han sembrado.

Recomendaciones

El trabajo de equidad de género dentro del ámbito laboral requiere de los esfuerzos conjuntos de las personas, los grupos y las instituciones, así como del aparato estatal. A continuación, se proponen algunas posibles líneas de acción para entidades relacionadas con las organizaciones cooperativas, así como para estas mismas.

- Al Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) se le insta a generar procesos de capacitación en relación con temas de equidad de género dentro de las organizaciones cooperativas de la región de Occidente en particular y del país en general.
- A las cooperativas se les exhorta, desde los principios cooperativos, a gestionar la participación, capacitación y educación en temáticas de equidad de género, así como la generación de políticas de inclusión e igualdad laboral entre hombres y mujeres en el seno de las organizaciones.

- A las cooperativas se les motiva a que se adscriban a propuestas como el «Sello de Igualdad de Género», promovido por el INAMU y el PNUD de Costa Rica.
- Al Comité Nacional de las Mujeres Cooperativas (CNMC), como comisión política, promover la participación de las mujeres de manera igualitaria a lo interno de las cooperativas, no solo en sus personas trabajadoras, sino también en sus órganos directivos. Este ente debe ocuparse de la elaboración, aplicación y seguimiento de políticas públicas en materia de equidad de género en los ámbitos laborales cooperativos, lo cual es urgente en el país.
- A instituciones públicas como la Universidad de Costa Rica se le recomienda servir como mediador en el proceso de sensibilización y trabajo, a lo interno del sector cooperativo, y desde su experiencia profesional, en la inclusión y la equidad de género.

Contribuciones: las contribuciones de las profesoras María Andrea Araya Carvajal y Harlen Alpízar Rojas se distribuyeron de forma equitativa en cuanto a la recuperación de la información, sistematización, discusión y análisis, así como en la construcción y revisión del artículo.

Apoyo financiero: la investigación 540-B9-315 «Factores de Riesgo Psicosocial asociados al trabajo de mujeres en organizaciones cooperativistas en la Región de Occidente», de la cual se desprende este artículo, cuenta con presupuesto de la Vicerrectoría de Investigación y con carga académica de la Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica.

Referencias

- Alcover, Carlos, David Martínez, Fernando Rodríguez y Roberto Domínguez. 2004. *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid: McGraw-Hill
- Artavia, Roberto, Jaime García, Víctor Borge y Jorge Vargas. 2016. «Índice de progreso social comunidades cooperativas». *Revista Horizontes Cooperativos* 23: 9-26.
- Badilla, Maynor. 2007. *Coopeindia, R.L. (1982-2007): un ejemplo de producción agrícola no tradicional en Costa Rica*. Heredia: EFUNA.
- Balibar, Étienne, y Immanuel Wallerstein. 2018. *Raza, Nación, Clase. Las identidades ambiguas*. Barcelona, España: Dirección única.
- Bourdieu, Pierre. 2000. *La dominación masculina*. Barcelona: Anagrama.
- Cabnal, Lorena. 2010. *Acercamiento a la construcción de la propuesta de pensamiento epistémico de las mujeres indígenas feministas comunitarias de Abya Yala*. Guatemala: La Casa de las Mujeres. https://www.academia.edu/7693851/Acercamiento_a_la_propuesta_del_feminismo_comunitario_Abya_Yala
- Connell, Raewyn, y James Messerschmidt. 2005. «Hegemonic masculinity. Rethinking the concept». *Gender & Society* 19 (6): 829-259.
- Contreras, Francoise, Julián Pedraza y Ximena Mejía. 2012. «La mujer y el liderazgo empresarial». La mujer y el liderazgo empresarial. *Revista diversitas-perspectivas*

- en *Psicología* 8(1) (enero-junio): 183-194.
<http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v8n1/v8n1a13.pdf>
- Crenshaw, Kimberlé. 1991. «Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color». *Stanford Law Review* 43 (6) (Jul): 1241-1299. <https://www.jstor.org/stable/1229039>
- D'Adamo, Orlando, Virginia García-Beaudoux, Gladys Ferrari y Gabriel Slavinsky. 2008. «Mujeres candidatas: percepción pública del liderazgo femenino». *Revista de Psicología Social* 23 (1) (diciembre): 91-104.
- Dobles, Ignacio. 2018. *Investigación cualitativa, metodología, relaciones y ética. Estrategias biográficas-narrativas, discursivas y de campo*. San José, Costa Rica: Editorial UCR.
- Eagly, Alice, y Steven Karau. 2002. «Role congruity theory of prejudice toward female leaders». *Psychological Review* 109 (3): 573-598.
- Espinosa Juárez, Clara, Ana Cristina Quesada Monge y Warner Mena Rojas. 2009. «La educación cooperativa en el campus universitario: Una experiencia desde la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica» *InterSedes: Revista de las Sedes Regionales* X (18): 103-117.
- Federici, Silvia. 2010. *Calibán y la bruja. Mujeres, cuerpo y acumulación originaria*. Madrid: Traficante de sueños.
- Flores, Lucio, e Iván Salas. 2015. «Las brechas de género en la calidad del empleo en México. Una valoración basada en modelos de lógica difusa». *Análisis Económico*, 39 (75): 89-112. <https://www.redalyc.org/pdf/413/41343702004.pdf>
- Gálvez, Lina, y Paula Rodríguez. 2011. «La desigualdad de género en las crisis económicas». *Investigaciones Feministas*. 2: 113-132.
- García-Retamero, Rocío, y Ester López-Zafra. 2008. «Atribuciones causales sobre éxito y fracaso y percepción del liderazgo femenino». *Estudios de Psicología*. 29 (3) (enero): 273-287.
- González, Mirta. 2010. «Feminismo, Feminismos: Avances hacia la equidad de género». En *Teorías Psicosociales*, editado por Mirta González Suárez e Ignacio Dobles Oropeza, 115-153. San José, Costa Rica: Editorial UCR.
- Huaylupo, Juan. 2003. *El cooperativismo en Costa Rica*. Tesis para optar por el grado de Master en Administración Cooperativa. Universidad de Costa Rica, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración Pública.
- Kvale, Steinar. 2011. *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid, España: Ediciones Morata.
- Lugones, María. 2005. «Multiculturalismo radical y feminismos de mujeres de color». *Revista Internacional de Filosofía Política* 25: 61-76.
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=59202503>
- Lupano, María, y Alejandro Castro. 2011. «Actitudes desfavorables hacia las mujeres líderes: un instrumento para su evaluación». *Summa psicológica* 8(2): 19-19.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3876575>

- Moncayo, Bibiana, y David Zuluaga. 2015. «Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia». *Pensamientos y gestión*, 39, 142-177. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n39/n39a09.pdf>
- Mora, Johnny. 2007. *La vía cooperativa de desarrollo del agro: el caso de COOPRONARANJO R.L.* Heredia: FUNDAUNA.
- _____. 2013. «Mujer y cooperativismo en Costa Rica». *Revista Horizontes Cooperativos*, 21: 11-183.
- Neffa, Julio. 2015. *Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio*. 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Centro de Estudios e Investigaciones Laborales - CEIL-CONICET; Corrientes: Universidad Nacional del Nordeste. Facultad de Ciencias Económicas; La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Económicas; Moreno: Universidad Nacional de Moreno. Departamento de Economía y Administración; Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad Metropolitana para la Educación y el Trabajo. Centro de Innovación para los Trabajadores.
- Ortiz, Hermel, Elsy Álvarez y Cinthya Barrera. 2017. «La discriminación laboral por género en el sector de servicios de Ambato». *Revista Científica Hermes*, 18: 277-291. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4776/477653290005/html/index.html>
- Parker, Ian. 2002. *Critical discursive psychology*. UK: Palgrave Macmillan.
- _____. 2005. *Qualitative Psychology: Introducing Radical Research*. England: Open University Press.
- _____. 2015. *Handbook of critical psychology*. UK: Routledge.
- Piedra Guillén, Nancy. 2013. «La importancia del enfoque de género en la investigación socio-histórica». *Revista de Ciencias Sociales* 140: 13-26.
- Poltorak, Matías. 2018. «Brecha laboral por motivos de género: diagnóstico y desafíos». *Revista Derechos de Acción*, 9: 505-524. <https://doi.org/10.24215/25251678e239>
- Quesada, Ana Cristina. 2010. «Las cooperativas en el Desarrollo Social: el caso de seis cooperativas de la Región Central Occidental de Costa Rica». *Pensamiento Actual* 10 (14-15): 81-98.
- Roldán, Walter, y Alexander Carvajal. 2019. «La extensión técnica: un servicio innovador para las cooperativas educativas de los colegios técnicos profesionales». *Revista Perspectivas Rurales* DOI: <http://doi.org/10.15359/prne.17-34.4>
- Sánchez, Roxana. 2019. «Participación de la mujer en el cooperativismo costarricense (1989-2018)». *Deusto Estudios Cooperativos* 12: 101-125
- Scott, Joan Wallach. 2008. *Género e historia*. Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Económica.
- Segato, Rita Laura. 2016. *La guerra contra las mujeres*. Madrid, España: Traficante de sueños.
- Miranda, Hulda. 2020. Mujeres ocupan sólo dos de cada 10 puestos directivos en empresas ticas. *Semanario Universidad*, 11 de marzo, sección País.
- Sisto, Vicente. 2012. «Análisis del Discurso y Psicología: A veinte años de la revolución discursiva». *Revista de Psicología* 21 (1), 185-208.

- Toledo, Cecilia. 2010. *Mujeres: El género nos une, la clase nos divide*. Barcelona, España: Editora Lorca.
- Vasilachis de Gialdino, Irene. 2006. *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona, España: Editorial Gedisa.
- Vázquez, Ángel, y Alejandra Urbiola. 2014. «El género como una perspectiva para el análisis de las organizaciones». *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 77: 159-189. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39348246008>
- Weeks, Kathi. 2020. *El problema del trabajo. Feminismo, marxismo, políticas contra el trabajo e imaginarios más allá del trabajo*. Madrid: Traficante de sueños.