



TESIS DOCTORAL

ITINERARIOS DE PODER Y LIDERAZGO EN  
MUJERES EXTREMEÑAS.  
UNA INVESTIGACIÓN DESDE LA  
METODOLOGÍA COMUNICATIVA CRÍTICA.

TEODORA CASTRO HERNÁNDEZ

DEPARTAMENTO DE DCA DE LAS CIENCIAS SOCIALES, LAS  
LENGUAS Y LAS LITERATURAS

2015





TESIS DOCTORAL

ITINERARIOS DE PODER Y LIDERAZGO EN MUJERES  
EXTREMEÑAS.  
UNA INVESTIGACIÓN DESDE LA METODOLOGÍA  
COMUNICATIVA CRÍTICA.

*Autora: Teodora Castro Hernández*

Departamento de Didáctica de las Ciencias Sociales, de las lenguas y las literaturas

Conformidad de las directoras:

Fdo.: Dra. M<sup>a</sup> Rosa Luengo González

Fdo.: Dra. Beatriz Muñoz González

2015



A las mujeres que han participado en esta investigación y  
que con tanta amabilidad y desinterés  
acogieron la invitación.

A mi familia que pacientemente han esperado  
a que finalizara este "libro".

A mis socias de la vida.

A mis directoras, por su confianza y  
por hacer posible un sueño.

A ti.

Gracias.



## ÍNDICE

Resumen .....	11
Summary .....	12
Introducción .....	13
<b>Capítulo 1: Poder y liderazgo .....</b>	<b>17</b>
1. Poder: .....	20
a. Acercándonos al concepto .....	20
b. Contextos revolucionarios .....	23
i. La ruptura con la Edad Media .....	24
ii. La ruptura con la Modernidad .....	26
iii. La revolución incompleta .....	27
c. Aportaciones teóricas y corrientes de pensamiento. ....	28
i. Las Teorías del Contrato Social .....	29
ii. Algunas aportaciones teóricas sobre el poder .....	31
d. Un poder metaestable: el patriarcado .....	38
2. Empoderamiento .....	43
a. Acercándonos al concepto .....	43
b. Definiciones y dimensiones .....	45
c. Despejando usos que diluyen su significado .....	48
d. Empoderamiento y género .....	49
3. Liderazgo .....	50
a. Liderazgo, un concepto en construcción .....	50
b. El liderazgo en las organizaciones: enfoques teóricos .....	54
i. Las teorías de los grandes líderes .....	54
ii. El liderazgo desde el modelo conductual .....	54
iii. El liderazgo humanista .....	55
iv. Los modelos de liderazgo de contingencia o enfoque situacional .....	55
v. El modelo de liderazgo transformacional .....	55
c. Nuevas formas de liderazgo .....	59



<b>Capítulo 2: Posiciones feministas sobre el poder y el liderazgo .....</b>	<b>65</b>
1. El poder desde la mirada feminista. ....	68
a. Feminismo(s) .....	68
i. Feminismo Ilustrado .....	71
ii. Feminismo Institucional .....	73
b. Una aproximación al poder desde el feminismo .....	77
c. El empoderamiento feminista.....	79
2. Género y conocimiento científico. ....	80
a. Tres preguntas sobre el concepto género .....	80
b. La construcción sesgada del conocimiento científico .....	86
3. Los obstáculos en el acceso al poder. ....	88
a. Mujeres socializadas en el no poder: los estereotipos de género....	88
b. Déficit democrático .....	92
i. Participación .....	92
ii. Representación .....	95
4. El liderazgo desde la mirada feminista .....	97
a. Las metáforas del no poder .....	97
b. Debates sobre liderazgo femenino .....	101
<b>Capítulo 3: Diseño de la investigación.....</b>	<b>105</b>
1. Objetivos .....	107
2. Metodología .....	107
a. La perspectiva comunicativa crítica de la metodología. ....	107
b. Técnicas de recogida de información .....	109
i. Fase 1. Análisis documental .....	111
ii. Fase 2. Trabajo de campo .....	112
iii. Fase 3. Análisis de la información .....	114
3. Análisis de los resultados .....	115
4. Contexto de investigación.....	118
a. Breve apunte sobre la transversalidad de género en las estadísticas públicas. 119	
b. Contexto regional .....	120





<b>Capítulo 4: Análisis de los relatos comunicativos.....</b>	<b>127</b>
1. Dimensiones exclusoras.....	129
a. Interpretaciones exclusoras:.....	129
i. Sobre el poder: .....	129
1. La participación asociativa .....	130
2. Vías de acceso al poder .....	131
3. Políticas de cuotas .....	134
4. El sexismo en el ejercicio del poder.....	139
ii. Sobre la construcción de liderazgo .....	141
1. El autoconcepto .....	141
2. Conductas de liderazgo .....	144
iii. Sobre el empoderamiento .....	145
b. Interacciones exclusoras .....	147
i. Sobre el poder:.....	147
1. La participación asociativa .....	147
2. Vías de acceso al poder.....	147
3. Políticas de cuotas .....	148
4. El sexismo en el ejercicio del poder .....	148
ii. Sobre la construcción de liderazgo .....	149
1. El autoconcepto .....	149
2. Conductas de liderazgo .....	150
iii. Sobre las interacciones .....	150
1. Cultura organizacional .....	150
2. Influencias personales e interpersonales .....	154
iv. Sobre el empoderamiento .....	154
2. Dimensiones transformadoras.....	156
a. Interpretaciones transformadoras.....	156
i. Sobre el poder .....	156
1. La participación asociativa.....	156
2. Vías de acceso al poder .....	159
3. Políticas de cuotas .....	161
4. Formas de resistencias al sexismo en el ejercicio del poder. 162	
ii. Sobre la construcción del liderazgo .....	163
1. El autoconcepto .....	163
2. Conductas de liderazgo.....	165
iii. Sobre el empoderamiento .....	167
b. Interacciones transformadoras .....	169
i. Sobre el poder:.....	169
1. La participación asociativa .....	169
2. Vías de acceso al poder .....	170



3. Políticas de cuotas .....	171
4. El sexismo en el ejercicio del poder.....	171
ii. Sobre la construcción de liderazgo .....	171
1. El autoconcepto.....	171
2. Conductas de liderazgo.....	172
iii. Sobre las interacciones .....	172
1. Cultura organizacional .....	172
2. Influencias personales e interpersonales .....	175
iv. Sobre el empoderamiento.....	178
<b>Capítulo 5: conclusiones y discusión de los resultados .....</b>	<b>181</b>
1. Conclusiones sobre el poder .....	184
2. Conclusiones sobre la construcción del liderazgo .....	192
3. Conclusiones sobre el empoderamiento.....	195
4. Conclusiones sobre las interacciones.....	197
5. Conclusión general.....	198
6. Futuras líneas de investigación .....	199
 Bibliografía .....	 201
 Anexo .....	 213



## RESUMEN

El objetivo de esta investigación es caracterizar el proceso de construcción, como sujetos políticos, de diez mujeres extremeñas, líderes en ámbitos diferentes (política, empresa, educación...). Pretendemos identificar los elementos transformadores y exclusores (reproductores de desigualdad) que han contribuido u obstaculizado la construcción de su liderazgo, así como los discursos sobre el poder que les han acompañado en todo el proceso. Basada en la Metodología Comunicativa Crítica se utilizarán relatos comunicativos de vida.

*Palabras clave:* Liderazgo femenino, feminismo, itinerarios de poder.



## **SUMMARY**

The main goal of this thesis is to characterize the process that ten extremenian women (leaders in different fields as politics, business, education ...) in order to do it will use the political self. On the one hand, we aim to identify the transforming and excluding elements(inequality developers) that have helped or hindered their leadership setting-up; on the other one, their discourses about the power that have accompanied them throughout the process. The research will be based on Critical Communicative Methodology. Communicative life stories will be used as research technique.

*Keywords:* Leadership woman, feminism, power itineraries.



## INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación que presento, *Itinerarios de poder y liderazgo en mujeres extremeñas. Una investigación desde la Metodología Comunicativa Crítica*, ha sido realizado en el marco del Programa de Doctorado en investigación de la Enseñanza y el Aprendizaje de las Ciencias Experimentales, Sociales y Matemáticas del Departamento de Didáctica de las Ciencias Sociales, de las lenguas y las literaturas de la Universidad de Extremadura. De manera general se pretende caracterizar el proceso de construcción como sujetos políticos de 10 mujeres extremeñas líderes en sus respectivos ámbitos profesionales.

Los estudios de género en las Ciencias Sociales apunta la necesidad de desarrollar investigaciones específicas sobre experiencias concretas de liderazgo y poder de las mujeres como una forma de avanzar en la construcción de sus liderazgos. Esta tesis doctoral se inserta precisamente en esta tendencia en la investigación internacional al situarla en un contexto específico, el extremeño, sobre el cual no hay ninguna investigación previa.

### 1. Interés personal

No podría precisar con exactitud en que momento surge mi interés por el tema de investigación de esta tesis pero, como mi conciencia feminista, viene de lejos. Una conciencia que me permitió entender que en mi vida cotidiana, en las interpersonales, en la asunción de responsabilidades públicas, ser mujer era estar fuera de plano.

Comencé investigando la participación de las mujeres en el ámbito público. Primero en relación a la brecha digital de género en el marco del trabajo fin de master del Master de Género y Políticas de Igualdad de la Universidad Rey Juan Carlos; después investigando la participación de mujeres en el sindicalismo de nuevo tipo, en el marco del Programa de Doctorado en investigación de la Enseñanza y el Aprendizaje de las Ciencias Experimentales, Sociales y Matemáticas del Departamento de Didáctica de las Ciencias Sociales, de las lenguas y las literaturas de la Universidad de Extremadura.

Ha habido tres elementos que han confluído en la elección del tema: mi experiencia personal, la experiencia de poder de otras mujeres y el contacto con la metodología comunicativa crítica. Respecto a la primera, mi experiencia en puestos de responsabilidad se inició en una organización, como las de la época, muy masculinizada. Respecto a la segunda, fue percibir que el ejercicio del poder también podía ser transformador, tanto en el plano individual como en el resultado de su ejercicio. Sucedió en el V Congreso de la Fundación Isonomía "Poder, poderes y empoderamiento... ¿Y el amor? ¡Ah, el amor!, en el que una de las ponentes, a la que había conocido años antes, presentaba una ponencia sobre "una experiencia de poder". Y la última, respecto a la metodología, me engancharon sus postulados



# INTRODUCCIÓN

transformadores y dialógicos. La experiencia del trabajo de campo basada en esta metodología, daría para una tesis doctoral.

Los datos sobre la participación de mujeres en los ámbitos de poder y toma de decisiones siguen acreditando un déficit democrático. No hay razones para la ausencia de mujeres, pero sí la persistencia de un sistema de organización social que nos posiciona en las fronteras del no poder.

Como ejemplo: en los 32 años de historia de la Asamblea de Extremadura, institución que representa al pueblo extremeño, dos mujeres han ostentado el cargo de mayor responsabilidad: la presidencia de la Asamblea. Entre una y otra han pasado 20 años.

En este trabajo, ninguna de las mujeres que han participado con sus relatos comunicativos ha ostentado la mayor responsabilidad del ámbito donde desarrolla su actividad profesional. No han sido presidentas de comunidad autónoma, ni rectoras, ni presidentas del Tribunal Superior de Justicia, ni presidentas delegadas de cualquiera de las industrias importantes. Ambas situaciones justifican una investigación. Mis convicciones personales justifican la teoría feminismo como marco de referencia.

## 2. Justificación

Desde una perspectiva del poder (político, económico, social...) podría decirse que el sistema de género lo convierte en un espacio masculino que condiciona, en principio, la participación de las mujeres en las organizaciones y su presencia en los ámbitos de poder y toma de decisiones. Se trata de una realidad sobre la que abundan las cifras que evidencian la escasa presencia de las mujeres en dichas ámbitos.

Los Observatorios de Género de diferentes instituciones y Organismo Nacionales e Internacionales (Instituto de la Mujer del Gobierno de España, ONU, OIT) y las bases de datos estadísticas oficiales (INE, EUROSTAT) los facilitan periódicamente y aún cuando puede hablarse de cierta mejora y cambio, los avances están resultando ser lentos.

Por otro lado, es mucha la literatura sobre el poder y liderazgo como conceptos desde una perspectiva de género (Amorós, 2003; Cobo, 1999; Folgueiras, 2009; Miyares, 2003) así como investigaciones que mantienen abierto el debate sobre las diferencias existentes o no, en el ejercicio del poder entre mujeres y hombres y en los estilos de liderazgo (Cuadrado, Molero y Navas, 2003; Eagle y Johnson, 1990). La mayoría de estos trabajos se centran en los procesos de socialización como dinámicas explicativas de tales diferencias y en resaltar la existencia del techo de cristal. Otro tipo de literatura se centra en analizar las políticas de género encaminadas a promover el cambios en la representación política ( Lovenduski, 2001 )



Los estudios realizados en el ámbito europeo señalan que la incorporación de mujeres con educación no lleva necesariamente a un cambio sustancial en la relación de poder entre mujeres y hombres (Childs, Lena y Krook , 2006; Dahlerhup, 2001; González y Bayes, 2008; Leyenaar, 2004). Las investigaciones de mayor envergadura muestran, por un lado, que nos encontramos en un periodo donde es posible evidenciar liderazgos de mujeres que son el resultado del trabajo emprendido por generaciones anteriores; por otro, que estos no son una tendencia estable y su peso en los ámbitos de poder es aún algo marginal.

La literatura científica señala que el estudio del liderazgo de mujeres requiere de la capacidad para moverse entre distintos escenarios nacionales, regionales e internaciones, pues solo de este modo se pueden establecer distintas miradas sobre la subordinación de las mujeres (Chowdhury, 2008; García, 2008; Gouws, 2008; Kudva y Karji 2008). Esta misma literatura, apunta a la necesidad de establecer una distinción entre los obstáculos que, a nivel individual y estructural, enfrentan las mujeres, a la vez que la capacidad de trabajar a ambos niveles. Asimismo, los estudios sobre liderazgo y ejercicio de poder sugieren que estos se construyen socialmente y se basan en características individuales por lo que estas mismas investigaciones requieren una referencia a contextos específicos.

### 3. Descripción de la investigación

La tesis se estructura en cinco capítulos:

El capítulo 1 es una aproximación a los conceptos de poder y liderazgo, dos nociones diferentes pero próximas. La relación con el tema de esta investigación es tan inequívoca que es preciso abordarlos de manera conjunta y desde las teorías clásicas, en el caso del poder; desde una perspectiva psicosocial, en el del liderazgo.

El capítulo 2 atraviesa los conceptos poder y liderazgo desde la mirada revolucionaria que supone el feminismo. En este sentido, uno de los logros de la teoría crítica feminista ha sido situar el poder como categoría analítica, lo que permitió conocer el entramado que sustenta la desigualdad, generadora de discriminación, entre mujeres y hombres. La relación entre los estereotipos de género y los requisitos para desempeñar con éxitos liderazgos fue investigada Schein (2001) quien acuñó el afamado término *think manager-think male*, para evidenciar que el modelo imperante de liderazgo es androcéntrico.

El capítulo 3 detalla los objetivos perseguidos en esta tesis y la forma de alcanzarlos mediante la presentación de los objetivos, el diseño de investigación y la metodología. Esta tesis doctoral se enmarca en la Metodología Comunicativa Crítica (MCC) aportada por Gómez, Latorre, Sánchez y Flecha (2006) y que se concreta en la modalidad de investigación cualitativa basada en la utilización de relatos comunicativos.



# INTRODUCCIÓN

El capítulo 4 está dedicado al análisis de los relatos comunicativos. Se divide en dos grandes apartados: el primero recoge el análisis desde la dimensión exclusora; el segundo, desde la transformadora y distinguiendo en ambos casos entre interpretaciones del discurso e interacciones. Se trata de una tipología de análisis propia de la metodología comunicativa crítica.

El capítulo 5 se presenta esos resultados que se discutirán en relación a las aportaciones teóricas descritas y con la finalidad de subrayar las dimensiones transformadoras y exclusoras de los itinerarios de poder y liderazgo que las lideresas extremeñas han expresado a través de elementos discursivos en cada uno de sus relatos comunicativos.

Finalmente, debo cerrar la introducción adquiriendo un compromiso la de darle continuidad a este trabajo. Primero incorporando la perspectiva de los varones y segundo buscando espacios discusión comunicativa en la idea contribuir a la transferencia de prácticas transformadoras.





## CAPÍTULO 1. PODER Y LIDERAZGO

1. Poder:.....	20
a. Acercándonos al concepto .....	20
b. Contextos revolucionarios .....	23
i. La ruptura con la Edad Media.....	24
ii. La ruptura con la Modernidad .....	26
iii. La revolución incompleta .....	27
c. Aportaciones teóricas y corrientes de pensamiento.....	28
i. Las Teorías del Contrato Social .....	29
ii. Algunas aportaciones teóricas sobre el poder .....	31
d. Un poder metaestable: el patriarcado .....	38
2. Empoderamiento .....	43
a. Acercándonos al concepto .....	43
b. Definiciones y dimensiones.....	45
c. Despejando usos que diluyen su significado .....	48
d. Empoderamiento y género .....	49
3. Liderazgo .....	50
a. Liderazgo, un concepto en construcción.....	50
b. El liderazgo en las organizaciones: enfoques teóricos .....	54
i. Las teorías de los grandes líderes .....	54
ii. El liderazgo desde el modelo conductual .....	54
iii. El liderazgo humanista .....	55
iv. Los modelos de liderazgo de contingencia o enfoque situacional .....	55
v. El modelo de liderazgo transformacional.....	55
c. Nuevas formas de liderazgo .....	59



En este capítulo realizaré una aproximación a los conceptos de poder y liderazgo, dos nociones diferentes pero próximas. La relación con el tema de esta investigación es tan inequívoca que es preciso abordarlos de manera conjunta para atravesarlos después con esa mirada revolucionaria que supone el feminismo. En este sentido, uno de los logros de la teoría crítica feminista fue situar el poder como categoría analítica; sus consecuencias se verán en el capítulo siguiente.

En el primer epígrafe abordaré el poder. Se trata de una aproximación necesaria al concepto por varias razones. En primer lugar, debido a la diversidad de disciplinas y enfoques que lo han estudiado y aunque un análisis amplio excedería las fronteras de esta investigación, haré un claro intento de acercamiento a través de disciplinas como la Teoría Política, la Sociología o al Filosofía. En segundo lugar, porque la teoría crítica feminista está produciendo un corpus teórico del poder que evita el androcentrismo, uno de los mayores obstáculos de la participación de las mujeres en todos los ámbitos de la vida.

Será, por tanto, un acercamiento al poder lo suficientemente delimitado para enmarcar otros dos conceptos significativos, patriarcado y empoderamiento, que me irán acercando a la foto *finish* conceptual de esta investigación. Ambos serán objeto de análisis en este apartado.

En lo que se refiere al patriarcado, como poder construido y excluyente, hace referencia la hegemonía masculina que define, con respecto a las mujeres, situaciones de dominación y para algunas corrientes feministas, de explotación (Puleo, 2002); esa forma de poder universal y metaestable como lo define Celia Amorós (1992) que sitúa a las mujeres en el no-poder o en el precipicio de cristal o *glass cliff* (Ryan y Haslam, 2005) como así se manifiesta en los discursos emergentes que explican el acceso de las mujeres a puestos de alta responsabilidad en empresas en crisis.

En cuanto al empoderamiento, es relevante porque supera el concepto clásico de poder como dominación para abrir el abanico hacia otras formas de entender y practicar el poder. Como recoge Srilatha Batliwala "el empoderamiento se manifiesta como una redistribución del poder, ya sea entre naciones, clases, razas, castas, géneros o individuos" (1997: 193). Desde esa perspectiva planearé sobre el concepto en esta sección para aterrizar en el capítulo siguiente sobre el empoderamiento desde la perspectiva feminista.

Como señalé en líneas anteriores, el otro concepto sobre el que se estructura este capítulo es el de liderazgo. En su abordaje sorprenden dos aspectos. Por un lado, la múltiple, variada y dispersa literatura que existe al respecto, que evidencia el gran interés que este tema despierta dentro y fuera del ámbito científico. Por otro, las dificultades para llegar a un consenso en su definición. Si Stogdill ya advirtió hace décadas que "existen tantas definiciones de liderazgo

como personas que ha intentado definir el concepto" (1974: 259), hoy su estudio se complica al ser objeto de análisis desde diferentes perspectivas y no siempre científicas. No será el caso en este trabajo, en donde lo abordaré aportando una breve visión de las diferentes teorías, para centrarnos en las teorías emergentes o las nuevas forma de liderazgo.

## 1. PODER

### a. Acercándonos al concepto

Una de las primeras dificultades al abordar la teoría del poder en esta investigación fue constatar que se trataba de un concepto poliédrico e interdisciplinaridad. Su estudio ha sido reclamado desde múltiples disciplinas, siendo posible encontrar una conjunto de teóricos y teóricas que han desarrollado sus ideas con respecto a esta cuestión hasta el punto de que podría llevarme incluso a considerar la opción de hablar de teorías del poder e incluso de poderes.

De todo esto se desprende, por tanto, el problema de arrancar con una definición clara y precisa de un concepto en evolución que se ha mostrado escurridizo, complejo, controvertido y sujeto a variadas interpretaciones. Por poner algunos ejemplos, y tal y como describiré más adelante, el poder se concibe como sumisión o como forma de violencia, unidimensional o multidimensional y se aborda desde un perspectiva monolítica o dialéctica. A todo ello hay que añadirle la intensa relación con otros conceptos, como verdad (o saber) y política.

Esta dificultad inicial mantuvo viva durante algunos meses la pregunta sobre como llegar al concepto de poder. ¿A través de la Filosofía? ¿de la Sociología? ¿de la Ciencia Política? Comparto la idea de Julia Sevilla (2008: 173) al señalar que cuando hablamos de poder el primero que se nos viene a la mente es el poder político, posiblemente porque su forma de acceso ha logrado ser universal. Por otra parte, la política ha sido el ámbito por excelencia del ejercicio del poder desde su concepción más clásica, lo que quizás se deba a que el poder político impregna de una manera u otra toda la sociedad convirtiéndose en un poder asumido, "dominación aceptada" en palabras de Weber (1964). En estas tribulaciones andaba inicialmente para acabar comprendiendo que poder y política parecían mantener una relación poco cuestionada y comencé a intuir que nuclear para este trabajo.

No obstante, tanto en la literatura científica como en la divulgativa, encontraba el poder adjetivado de formas diversas: poder económico, poder político, poder social, poder personal y poder organizacional. Todo ellos, por otra parte, ámbitos de mi interés investigador. Como entiendo que el proceso de investigación es un proceso constate de toma de decisiones, la idea expresada por De la Fuente (2013: 14) de que "se suele entender que el poder es el tema central de la ciencia política, que busca conocer cómo se adquiere, se concentra y se

distribuye, y cuál es la fuente de legitimidad de su ejercicio", me pareció un buen punto de partida. Por tanto podría indagar en el ámbito científico, expresamente en la Ciencia Política, para ir aproximándome al concepto de estudio<sup>1</sup>.

Esta autora añade que en el devenir de la disciplina, teoría política en su terminología, el estudio del poder quedó relegado por el interés que suscitó la justicia y la libertad, siendo abordado por otras materias, en particular la Sociología y la Filosofía. Este hecho, como veremos, supondrá una total ruptura de la concepción clásica del poder personificada en la figura de Weber. Me refiero a pensadores y pensadora tan influyentes en el pensamiento actual como Foucault, Lukes, Arendt o Castells<sup>2</sup>. La brecha que se abre entre la concepción clásica y las surgidas en los años noventa y en la actualidad me llevará a hablar de poderes en lugar de poder.

Por apuntar alguna tesis que enmarque inicialmente el área conceptual, compartiré también la idea de María de la Fuente (*ibíd.* 33) cuando señala que "en la mayor parte del campo que llamamos de la teoría política, el poder ha sido entendido mayoritariamente como *poder sobre*, esto es, como la capacidad de un actor individual o institucional de influir en las decisiones de otros actores de forma que le favorezcan". Tal forma de entenderlo se encuadraría dentro de una de las dos categorías que enmarcan el concepto de poder: la simetría y la capacidad (López y Serrano-García, 1991). La primera está asociada a la idea de poder como posesión: se posee o no se posee poder; sabemos usarlo o no. Desde esta visión es posible hablar de asimetría o, para hacerlo con más precisión, de distribución asimétrica del poder. De aquí surge el debate de cuáles son las bases de poder: las que se asocian al control de los recursos (subyace una visión económica de la sociedad) o al control de los procesos de toma de decisiones (se parte de una visión política de la sociedad). Desde esta última perspectiva se conceptualiza el poder como un lugar al que llegan solo unas cuantas personas.

---

<sup>1</sup> Así situada, dejaré esbozada una línea de debate que es preciso conocer aunque se queda en las fronteras de este trabajo: el debate entre "las ciencias políticas" y "la ciencia política" (Sartori, 2004; Duharte, 2008). Y para ahondar más en la disputa, la similitud entre algunas de las disciplinas, como Sociología Política o Ciencia Política lleva al extremo, en mi opinión muchas veces vano, de lo expresado por Duharte (2006: 10) sobre quienes niegan las diferencias entre Ciencia Política y Sociología Política con argumentos de dudosa calidad científica: "este autor (en relación a Hajar Beltrán Gómez, 2003) se apoya en Maurice Duverger y en su libro *Sociología política* para decir que sociología política y ciencia política son sinónimos. Más adelante, asevera: "(...) En los Estados Unidos (...) se habla de sociología política cuando un profesor del departamento de sociología se ocupa de los fenómenos del poder y de ciencia política cuando el estudio de los mismos fenómenos es llevado a cabo por profesores del departamento de ciencia política." Por otro lado, tampoco ha estado exento de debate el objeto de estudio de la Ciencia Política. Si hasta este momento se puede entrever que se ha situado en el poder, Vanegas (2010) asevera que no puede afirmar que el objeto de estudio esté claro y cita, junto a la poder, el proceso de toma de decisiones o el Estado. Pese a la diversidad de opiniones, en su opinión, hay consenso en que la disciplina se encarga fundamentalmente "de estudiar el ejercicio, la distribución y organización del poder dentro de una determinada sociedad" (p.180).

<sup>2</sup> Al decir influyentes quiero decir exactamente eso, que han tenido una clara influencia en la teoría social y políticas posterior, en modo alguno que me identifique con alguno o algunos de ellos y ella.

La segunda categoría, la capacidad, se atribuye a una característica personal, un atributo o una destreza: una persona puede hacer algo o lograr que otras personas lo hagan. Si posee el atributo y lo utiliza tiene "poder real"; si no lo posee pero otras personas o grupos se lo atribuye, entonces tiene "poder potencial" (*ibíd.*: 352).

Para finalizar esta aproximación al concepto de poder, abordaré la relación entre poder y verdad, relación que hace referencia a los discursos elaborados desde el poder político (Moyano, 2012) y que llegan a convertirlos en verdades objetivas, neutras y universales, es decir, en la Verdad. Esta idea de verdad absoluta que inventa el poder es criticada especialmente por Foucault (1977), para quien éste genera discursos que se presentan como única verdad y cuya finalidad es exigir conformidad y sumisión; en definitiva, funcionan como dispositivo de poder.

Cada sociedad tiende a tener "su política general de verdad", es decir, unos determinados discursos que acepta, hace funcionar como verdaderos y que además conllevan en sí mismos efectos específicos de poder. Esto es así porque cada sociedad tiene un régimen de verdad reglamentada desde donde se pueden distinguir los verdaderos discursos de los falsos. Lo ilustra Basaure quien tomando como referencia a Foucault, dice:

*Queda claro por ejemplo que cualquier régimen de verdad implica privilegiar ciertos tipos de discurso, sancionar ciertas formas de distinguir las afirmaciones falsas de las verdaderas, aprobar ciertas técnicas de acceso a la verdad, conceder un cierto status a aquellos que las empleen competentemente, etc. En este sentido hay una "economía política de la verdad como hay en cualquier actividad social organizada. Esta intuición es la principal ventaja de la ontologización del concepto de poder de Foucault. (2002: 15)*

Si hablar de "economía política de la verdad" parece un asunto lejano o extemporáneo, baste un ejemplo -la actual pugna entre ciencia y política<sup>3</sup>- que se está produciendo en Estados Unidos, para declararla de total actualidad. La noticia fue publicada en un diario de tirada nacional el pasado abril y se titula "'Bolas de nieve' contra la ciencia en el Congreso de EE UU"<sup>4</sup>. En ella se puede apreciar cómo algunos políticos opinan sobre aspectos científicos desacreditando a la comunidad científica al tacharles de inquisidores y utilizando el recurso de invertir lo que ha sido la posición histórica en la que la ciencia ha sido víctima de la persecución político-religiosa. El Senador y candidato Ted Cruz aseguró en una entrevista "que los defensores del cambio climático de origen humano son como inquisidores medievales". Opinan desde el cargo político dictaminando sobre la verosimilitud del cambio climático dejando a la ciencia en un papel subordinado.

---

<sup>3</sup> Ver El País en su edición digital: [http://elpais.com/elpais/2015/03/30/ciencia/1427709924\\_221278.html](http://elpais.com/elpais/2015/03/30/ciencia/1427709924_221278.html)

Muy al contrario que el ejemplo anterior, en las sociedades occidentales, la "economía política de la verdad" se caracteriza, entre otros aspectos, por estar centrada en forma de discurso científico y en las instituciones que la producen y transmiten, bajo el control no exclusivo pero sí dominante, de algunos aparatos políticos o económicos -como las universidades, el ejército o los medios de comunicación- y es objeto de difusión masiva y consumo. Con ello se viene a reflejar que usar el conocimiento como vehículo del poder da categoría de "verdad" a los discursos que emanan del poder. Tal es así, que los mecanismos que utiliza éste se han ido sofisticando para que "su verdad" aparezca adherida a los saberes y el conocimiento como la verdadera, hegemónica y sea considerada como incuestionable.

Mecanismos que juegan un papel facilitador de la dominación, reproducción e incluso la aceptación por los oprimidos. Veremos en capítulos siguientes que en la construcción del poder patriarcal se asume como "verdad verdadera" la primacía masculina, generando discursos científicos y construyendo mecanismos que lo perpetúa.

#### **b. Contextos revolucionarios**

Una de las ideas plasmadas hasta ahora es que el concepto de poder no es estático ni lo ha sido a lo largo de la historia. En la aproximación hecha desde la Ciencia Política hay un elemento sobre el que he pasado de puntillas y se hace preciso retomar en este momento. Me refiero a la vinculación poder-sociedad-estado. Desde esta perspectiva, Basaure expresa la manifestada y recurrente dificultad de la comunidad científica de acotar también el concepto de poder:

*El pensamiento social ha tenido en la cuestión del poder una de sus problemáticas más escurridizas y caprichosas. Su radical complejidad, sin embargo, se acompaña de un relevancia también radical para comprender el cambio y orden social (...) En esta complejidad, sin embargo, es posible trazar ciertas líneas de desarrollo al interior de la teoría social en relación al entendimiento del fenómeno del poder. (2002: 127)*

Esa complejidad se acrecienta por su relación con el cambio social que lo convierte en un concepto en evolución: su dimensión no es la misma en el contexto de los "estado-nación" que en la "sociedad de la globalización"; el entramado de relaciones sociales que lo legitiman en la Edad Media es distinto al panorama actual, con la implantación de las tecnologías de la información; en la actualidad se produce una gran diversidad de relaciones y contextos de poder debido a la coexistencia de sustantivas diferencias entre continentes, estados, regiones, etc. y, por ende, de los sistemas de organización social.

Aunque desde la Sociología, evolución y cambio social atienden a situaciones diferentes, en este momento me interesa realizar un recorrido histórico por los contextos revolucionarios que rompieron con la Edad Media, los que romperán con la Modernidad y la llamada *Revolución Incompleta* (Nuño, 2010). La razón de este itinerario es que me parece pertinente conocer el

conjunto de variaciones y transformaciones que operaron y operan en la sociedad -la occidental europea fundamentalmente- y que afectan de manera directa a los valores, las estructuras sociales, el modo de vivir del contexto y grupo social donde se generan. El poder, por supuesto, será uno de ellos.

i. La ruptura con la Edad Media:

Reconociendo el interés de los filósofos griegos por el concepto de poder, no será hasta el Renacimiento cuando resurja con fuerza ligado a la construcción del Estado, momento en que pase de ser considerado como un hecho medible y, de la mano de Hobbes, analizado desde el método científico. En esta investigación me situaré ahí, en la Modernidad, y la prologaremos hasta la actualidad. El cambio en la cosmovisión fue acompañado de transformaciones económicas, sociales, políticas y culturales que desarrollaron nuevas mentalidades y nuevas formas de pensamiento. Opto por este periodo porque en esta investigación nos situamos en el contexto de la aparición de las democracias modernas.

En términos históricos, no se llega a la Modernidad con el final de la Edad Media en el siglo XV, sino tras la transformación de la sociedad preindustrial en la sociedad industrial que se produce con la Revolución industrial y el triunfo del capitalismo. Es un período histórico de finales del siglo XVII a finales del XVIII que se desarrolla en el contexto europeo. Sentará sus bases la Ilustración francesa que significó el auge del pensamiento racional, el materialismo, el cientifismo, el progreso, la superación, la crítica, la vanguardia, la naturaleza y la realidad social como objeto de conocimiento objetivo; también de la ideología -de las ideas- frente a la teología. Hubo una transición del concepto medieval de "percepción" por el moderno concepto de "conocimiento objetivo".

Así, la Revolución Francesa con la *Declaración de los Derechos del Hombre y el Ciudadano* (1789) y la Revolución Americana con la *Declaración de Independencia* (1776), sentarán las bases de las democracias modernas. Siguiendo a López, "el origen y la fundamentación de la democracia moderna pueden rastrearse tan lejos como se quiera, pero no cabe duda que fue durante los siglos XVII y XVIII cuando la fundamentación teórica de la democracia representativa se explicaría de modo claro" (2001: 3).

Concretando aún mas, el punto de arranque de este estudio lo he situado en la Revolución Francesa y la Ilustración. La Revolución porque será momento en el que se consolidan principios como la igualdad, la libertad los derechos "del hombre", la soberanía por el pueblo, la representación, la separación de poderes, la supremacía de la ley y el principio de legalidad (Brewer, 2011). La Ilustración porque en el contexto de esta investigación está irremediabilmente enlazada con el feminismo (Molina, 2002). En todo caso, a partir de ahí se producen las mayores aportaciones en la teorización sobre el poder.



Como sabemos, estos contextos revolucionarios van de la mano de avances en la tecnología, la experimentación, los avances científicos y el conocimiento que juntos dieron lugar a profundos cambios sociales. Veamos algunos de ellos son:

a) Se incorpora un nuevo elemento estructural productivo, la fábrica, que incide en la división sexual del trabajo y en la distanciaci3n entre trabajo productivo-asalariado y reproductivo-no remunerado. Nos interesa especialmente este punto por su repercusi3n en las formas de organizaci3n social que de ella emana. Lo recogen Rodr3guez y Larrañaga cuando aseveran que en las sociedades industriales modernas "la divisi3n sexual del trabajo se articula a partir de la separaci3n entre dos 3mbitos de actividad y de relaci3n social: la esfera de lo p3blico, ligada a la producci3n, y la esfera de lo privado, asimilada fundamentalmente a la reproducci3n" (2013: 5).

b) Aparece como forma de organizaci3n pol3tica el Estado Moderno una forma de organizaci3n pol3tica sustentada en el Liberalismo, una ideolog3a. Se produce un cambio en la configuraci3n de poderes: por una parte la expansi3n de la burgues3a y por otro, el proletariado. La aglutinaci3n a que da lugar la gran factor3a genera las condiciones de cohesi3n del proletariado y las condiciones para la teor3a marxista. La crisis de las relaciones de poder preexistentes desembocaron en procesos revolucionarios como la Revoluci3n Rusa o, en otros casos, en nuevos reequilibrios entre las clases sociales con las democracias liberales.

c) Los motores de la revoluci3n industrial son, a su vez, motor para impulsar un avance espectacular de las tecnolog3as, las ciencias experimentales y en particular la ciencia aplicada. Silva señaala que "los adelantos ingleses en ciencia aplicada se tradujeron en la gran cantidad de descubrimiento e innovaciones tecnol3gicas r3pidamente adoptados y adaptados para el desenvolvimiento de la Revoluci3n Industrial" (2005: 74).

En este contexto surgen nuevas clases sociales, la ciencia y la tecnolog3a; se produce crecimiento econ3mico y auge cultural, aumenta la poblaci3n y aparece el humanismo; en definitiva, la confianza en la raz3n, el progreso de la ciencia, las transformaciones sociales y pol3ticas y una encendida defensa del saber y la cultura. El conocimiento tambi3n se ver3 inmerso en estos cambios revolucionarios dando lugar a corrientes de pensamiento contrapuestas: el racionalismo y el empirismo. El primero, triunfando en el continente europeo y el segundo, en las islas brit3nicas<sup>5</sup>. Ambas corrientes cobran importancia en este contexto por sus implicaciones para la conceptualizaci3n del poder y las teor3as sobre 3l. Abordar3 en el ep3grafe siguiente las teor3as del contrato social que proliferaron en este contexto revolucionario o bajo su influencia (entre en el Renacimiento y el siglo XVIII), sus te3ricos de referencia: Hobbes,

---

<sup>5</sup> El racionalismo mantendr3 que la raz3n humana es el 3nico conocimiento v3lido, no aceptando como conocimiento cient3fico el adquirido por la experiencia. Los defensores del racionalismo fueron principalmente Descartes, Spinoza y Leibniz. El empirismo, por su parte, postulaba que el 3nico conocimiento v3lido es el que proviene de la experiencia de manera que la raz3n carece de competencia m3s all3 de informaci3n proporcionada por los sentidos. Sus defensores fueron Locke, Berkeley y Hume.

Locke, Rousseau; sus aportaciones a la construcción del estado moderno y, por supuesto, a la concepción del poder. La expresión de estas corrientes en el siglo XX vendrá de la mano del neocontractualismo de Rawls y su obra *Una teoría de la justicia* (1993).

ii. La ruptura con la Modernidad

Siguiendo el hilo narrativo de estos contextos revolucionarios, conviene centralizar la atención en el declive de la Modernidad que empieza a vislumbrarse a mediados del siglo XX. Pasaré por alto la crisis del capitalismo o las transformaciones del finales del XIX y primera parte del XX – surgimiento del movimiento obrero y la teoría marxista- son aspectos que analizaré más tarde a la par que los movimientos de mujeres van consiguiendo los derechos civiles, políticos y sociales.

El declive de la modernidad está provocado, por una parte, por la relación entre los profundos cambios sociales, económicos, políticos, culturales, organizativos y el uso generalizado de las tecnologías de la información y, por otra, por la rapidez, extensión y uso generalizado de las tecnologías digitales en todo el planeta y sus efectos en el desarrollo humano y en la sociedad. Bajo este paraguas aparece un nuevo paradigma, la Sociedad de la Comunicación y la Información.

Castells (1999) señala que una nueva sociedad surge cuando puede observarse una transformación estructural en las relaciones de producción, en las relaciones de poder y en las relaciones de experiencias. Así, “la revolución tecnológica, la reestructuración de la economía y la crítica de la cultura convergieron hacia una redefinición histórica de las relaciones de producción, de poder y experiencia sobre las que se basan las sociedades” (p. 374).

Sin duda las tecnologías digitales han provocado una transformación estructural en las relaciones de producción. El colofón del desarrollo de las tecnologías “virtuales” frente a las anteriores tecnologías “físicas” de la comunicación y de la información da lugar a este nuevo paradigma en el que se pasa de la primacía de la ubicación geográfica estratégica, la posesión de materias primas y de tecnologías industriales a la primacía de “la sustancia gris”. Si la Revolución Industrial fabricó los motores que impulsaron las ciencias experimentales, la nueva sociedad de la comunicación en red, de carácter intermodal viene a fundirse con el sujeto cuyo pensamiento se construye en una red biológica neuronal. De esta manera sujeto y universo empiezan a entrelazarse, a difuminar las barreras; la globalización que al principio pone en contacto lo local con lo global, termina uniendo al sujeto con lo local y lo global a la vez. En esta línea Castells afirma:

*Como las redes neuronales del cerebro se activan mediante la interacción con su entorno, incluido el entorno social, este nuevo ámbito de comunicación, en sus más diversas formas, se convierte en la principal fuente de señales que llevan a la construcción de significado en la mente de las personas. (2009: 189)*

En el *Informe mundial: Hacia las sociedades del conocimiento 2005*, la UNESCO se pregunta si tiene sentido hablar de sociedades del conocimiento, cuando la Historia y la Antropología nos enseñan que todas las sociedades, cada una a su manera, han sido probablemente sociedades del conocimiento. Y aún estando en consonancia con dicha afirmación cabe reconocer que el conocimiento disponible hoy -los saberes actuales- están orientando profundos cambios que abarcan a todos los ámbitos de la vida y lo que es más importante, en cualquier lugar del mundo.

De hecho, "economía globalizada", "nuevas tecnologías", "tecnocracia", "Sociedad de la Información", "Sociedad del Conocimiento", globalización, etc. son términos que aparecen en un intento de conceptualizar los procesos de cambio que está provocando el uso generalizado de las tecnologías digitales. De ellos, "Sociedad de la Información" y "Sociedad del Conocimiento" se han mantenido como expresiones que definirán este nuevo paradigma social.

Con respecto al primero, el término "Sociedad de la Información" debe la hegemonía a su utilización en la Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información (CMSI), celebrada en Ginebra 2003. Su desarrollo está vinculado a políticas económicas globalizadoras encaminadas a potenciar el libre mercado favorecido por el uso y extensión de las nuevas tecnologías digitales. En relación a la "Sociedad del Conocimiento" debe señalarse que no es solo el término asumido por la comunidad científica sino también el adoptado por la UNESCO con el objetivo de desligarlo de la dimensión económica, de manera que referencie aquellas sociedades basadas en un desarrollo humano equitativo y sostenible. A la par, reconoce la pluralidad y diversidad de sociedades y conocimientos. En definitiva, acota el concepto de "Sociedades del Conocimiento" que comprende dimensiones sociales, éticas y políticas mucho más vastas frente a la "Sociedad de la Información" basada exclusivamente en progresos tecnológicos.

Por tanto, globalización y Sociedad del Conocimiento plantean a las organizaciones -ya sean empresariales, políticas, económicas, sociales, etc.- y también a los Estados, nuevas necesidades de adaptación a la diversidad cultural, de innovación y también de operatividad en un mundo virtual, que den respuesta a esas nuevas demandas, a las cesiones de soberanía.

Este nuevo contexto que acabo de describir da lugar también a nuevos desarrollos del poder y del no-poder; se trata de nuevas posibilidades en un escenario vertiginosamente cambiante e impredecible y el proceso irá acompañado de una teorización del poder. Desde este periodo hasta la actualidad se desarrollan las más importantes teorías sobre el mismo<sup>6</sup>.

### iii. La Revolución Incompleta

---

<sup>6</sup> Como apuntaba en páginas anteriores, expondré las aportaciones de algunos de los autores de mayor relevancia en su estudio: de Weber y los tipos de dominación, Foucault y su posición rupturista con el concepto clásico de poder, Bordieu y su concepto de violencia simbólica, Hanna Arendt y su distinción entre poder, violencia y dominación, Habermas y la teoría crítica así como Castells. Finalizaré con Rowlands y su concepto de empoderamiento.

El último contexto revolucionario, ligado al anterior, será la llamada *Revolución Incompleta*, término utilizado por Laura Nuño (2010) para designar una de las mayores revoluciones del siglo XX: la incorporación de las mujeres al espacio público. Una revolución silenciada e incompleta. Silenciada porque es escasa la literatura científica, fuera del saber experto y feminista, que reconoce ese hecho como revolucionario. Incompleta porque como recoge la misma autora:

*La ruptura del modelo liberal patriarcal (...) no ha ido acompañada de una revisión o cambio de paradigma de funcionamiento y de organización de la sociedad civil. La asunción de un rol público por parte de las mujeres no ha significado ni la desactivación del rol privado tradicional, asociado a las tareas de cuidado, ni un tratamiento que integre el trabajo y las responsabilidades públicas y privadas. (ibíd. p. 23)*

En este sentido, ocupar el espacio público no es hablar de entelequias si no de trabajo productivo, de cultura, de política, de participación social, de autonomía, de igualdad de oportunidades, etc. Tampoco es entelequia hablar de los cuidados en la esfera de lo privado. Los primeros asignados, en la praxis patriarcal, a los varones; los segundos, a las mujeres. A toda esta cuestión está dedicado el capítulo siguiente.

### **c. Aportaciones teóricas y corrientes de pensamiento**

Como ya he anotado, el poder es un elemento clave en la organización social y tiene una relación intensa con la acción política. Influye sobre la política para incluir aquello que va a ser su objeto como para excluir. También la ha mediatizado, como nos cuenta la Historia Política, siendo el sustento ideológico de corrientes de pensamiento desde su origen hasta hoy. Valgan como ejemplo las revoluciones citadas: en la Ilustración se sitúa el espacio público en el ámbito de la política mientras que el ámbito privado se saca de ella y, además, se establece una relación entre estos espacios y los sexos que producirá la existencia de unos sujetos incluidos y otros excluidos. Así lo destaca Guirao (2007: 1) al señalar que "la separación de espacios privado/público tiene su origen en la Modernidad, se consolida tras la Revolución Industrial y en nuestras sociedades, hoy, es la causa de la desigualdad estructural de los géneros." Cuando se reivindica lo 'personal como político' (Carol Hanisch, 1969) se está cuestionando esta división arbitraria que invisibiliza una parte de la realidad social.

Me centraré en este epígrafe en desarrollar algunas de las aportaciones teóricas que en torno a la relación estado-sociedad-poder se han ido fraguando desde la Revolución Francesa. Un análisis detallado de un periodo histórico tan extenso se excede de los límites de este trabajo y de su marco teórico, por ello, la línea discursiva, la referencia a las corrientes de pensamiento y la relación de autores y autoras que desgranaré aquí, irán encaminada a responder a la pregunta sobre "¿cómo se regulan las relaciones de poder en la sociedad?" (Cobo, 1995).

i. Las teorías del contrato social:

Numerosas investigaciones y desde diferentes disciplinas han abordado las consecuencias que tuvo, y tiene, la Revolución Industrial y su sustento ideológico, la Ilustración. Ésta, como contrapunto a la sociedad estamental que cuestionaba, abogó por la libertad individual y la supresión de los privilegios, por una distribución más equitativa de la riqueza y una monarquía institucional representativa de todos los ciudadanos.

Las ideas ilustradas y la Revolución Francesa serán el momento preciso en el que se manifieste la ruptura del origen divino del poder para situarlo en un pacto entre los miembros de una sociedad, generando un grupo de corrientes de pensamiento enmarcadas en la conocida Teoría Contractualista. Su elemento común será el "contrato social" como modelo explicativo del origen y la legitimidad tanto del poder político como del Estado y los pensadores que desarrollan este conjunto de teorías Hobbes, Locke, Rousseau y Kant.

La trilogía revolucionaria *Liberté, Égalité, Fraternité* pondrá en valor la igualdad y la libertad de los varones en calidad de ciudadanos. Su papel quedará definido en el ámbito público, forjando las leyes, creando la civilización. En la construcción del nuevo modelo social que se estaba gestando y que se rubrica mediante un contrato social que se firma entre individuos – varones- libres e iguales, se pacta el poder político legítimo que garantice sus derechos y libertades y con el que se inicia el estado social y político.

La ausencia de igualdad afecta a la libertad. Ambos conceptos son dos caras de la misma moneda. Sin embargo, de la relación entre ambos, y para Jiménez (1995), se han configurados dos teorías fundamentales del pensamiento moderno. Una, que sitúa como concepto matriz la libertad y que ha dado lugar a la teoría liberal y está vinculada a Kant y otra, que otorga prioridad a la igualdad y supeditaría a ella la libertad y que alude a la tradición democrática o radical representada por Rousseau.

En cuanto al tercer término de la trilogía, la fraternidad, qué duda cabe que los pactos establecidos entre la "fraternidad" de los iguales -esto es, de los hombres/ciudadanos- incluían una visión patriarcal que convertía a las mujeres en parte de los objetos pactados. Así, los derechos vinculados al espacio público, civiles y políticos, fueron negados a las mujeres, cuestión sobre la que volveré más adelante.

Según Fernández García (2001) ) dos son los rasgos de estas teorías contractualistas: el primero, que constituyen un nuevo principio de legitimidad llamado a transformar en profundidad las relaciones sociales, políticas y jurídicas existentes; el segundo, que no pueden entenderse independientemente de la filosofía individualista que encuentra su marco histórico en y a partir del Renacimiento. La literatura sobre la teoría y sus autores es extensa, en el siguiente cuadro se visualizan las diferencias entre ellas:

## RESUMEN PRINCIPALES TEORÍAS CONTRACTUALISTAS

<http://antropokrisis.wordpress.com>

	HOBBS	LOCKE	ROUSSEAU
ESTADO DE NATURALEZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Igualdad originaria.</li> <li>- Búsqueda del propio interés.</li> <li>- No hay leyes ni moral.</li> <li>- No hay propiedad.</li> <li>- Guerra de todos contra todos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe la ley natural en ausencia de todo Estado y legislación.</li> <li>- Puede ser descubierta por la razón.</li> <li>- Todos son iguales y poseen unos derechos naturales: vida, libertad y propiedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La naturaleza provee al ser humano de dos sentimientos. El amor propio y la piedad. Uno compensa al otro, preservando la vida de cada ser y de la especie.</li> <li>- Son libres y capaces de progresar.</li> <li>- No hay leyes ni moral.</li> <li>- Viven en un estado de equilibrio y sin necesidades que no puedan ser satisfechas naturalmente por todos.</li> </ul>
QUÉ PROVOCA LA SALIDA DEL ESTADO DE NATURALEZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La inseguridad en que se vive en tal estado.</li> <li>- El deseo de una vida próspera, tranquila y segura.</li> <li>- La convicción racional de que en el estado de naturaleza no se cumple la ley natural que muestra no se haga aquello que es destructivo para la vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se acuerda constituir una sociedad organizada con el objetivo de preservar mejor sus derechos y libertades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Catástrofes naturales que rompen el equilibrio en que se vivía originariamente y generan necesidades, surgiendo así la desigualdad, la guerra, la violencia y la esclavitud.</li> </ul>
PACTO Y TIPO DE GOBIERNO LEGÍTIMO	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se produce un pacto entre iguales por el que todos renuncian a su libertad y se someten a un poder absoluto capaz de obligar a todos a cumplir el pacto suscrito.</li> <li>- Este poder absoluto es denominado por Hobbes Leviatán. El poder es soberano y los demás son súbditos.</li> <li>- El pacto genera, simultáneamente, la sociedad civil y el poder capaz de mantener el pacto que la ha generado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Libremente todos consienten en renunciar a su poder legislativo y ejecutivo en favor de la sociedad.</li> <li>- No renuncia a su libertad, aunque queda restringida.</li> <li>- Con el pacto se genera la sociedad civil y el Estado.</li> <li>- El pueblo, constituido en asamblea, elige un gobierno al que confía la tarea de velar por los derechos de todos.</li> <li>- Todos se comprometen a respetar los acuerdos alcanzados por mayoría.</li> <li>- Si el gobierno deja de cumplir la misión que se le ha otorgado mediante el pacto, el pueblo tiene derecho a sublevarse.</li> <li>- Debe existir la división de poderes: ejecutivo, legislativo y judicial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El objetivo del Contrato Social es hacer compatibles la libertad originaria con el progreso alcanzado en el curso de la Historia (que conlleva la pérdida de la libertad y la igualdad originarias).</li> <li>- En el Contrato Social el hombre pacta de igual a igual con todos los demás para constituir una sociedad que garantice a todos la libertad y la igualdad perdidas.</li> <li>- No renuncia a su libertad, que es inalienable, pero la cede a la sociedad y recibe a cambio la fuerza de la ley y del derecho, expresión de la voluntad general.</li> <li>- Por el Contrato el hombre accede a la libertad civil, y en consecuencia, se convierte en ciudadano.</li> <li>- El hecho de que todos sean responsables de la libertad de todos - como "firmantes" del Contrato- es lo que otorga legitimidad a una colectividad política.</li> </ul>

El interés de las teorías contractualistas para este trabajo de investigación reside, en palabras de Laura Nuño (2010: 43) en que la teoría feminista posterior ha orientado gran parte de su producción a analizar las consecuencias del contractualismo. La razón que expone es que "la historia del contrato no solo representa la génesis de la libertad y del derecho político sino el fundamento del patriarcado moderno, de la legitimidad de la subordinación de las mujeres y de la división sexual del trabajo" (p. 43).

ii. Algunas aportaciones teóricas sobre el poder

Pasaré a analizar los distintos enfoques o aportaciones teóricas sobre el poder que agruparé en tres momentos: la concepción clásica con las aportación de Max Weber, las aportaciones que se derivan de la irrupción de las ciencias empíricas en las ciencias sociales y que se acercan al estudio sobre el poder desde lo observable y, por último, una serie de contribuciones que aportan distintos enfoques, que amplían las dimensiones del poder y que consideran que la reducción a lo observable supone una restricción en el estudio que descarta aspectos relevantes o que rompen con las teorías clásicas del poder

**MaxWeber** es considerado como el más importante sociólogo político del siglo XX; teoriza la concepción clásica del poder que se identificará mas tarde como "poder sobre". Su definición del mismo apunta a "la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad" (1977: 43), desde esta perspectiva, por tanto, el poder existe cuando hay una relación entre dos o mas personas.

Weber, al igual que sus predecesores, parte de la idea de "poder como capacidad", pero la aportación que añade al concepto clásico es que no se comporta de manera absoluta si no como una probabilidad efectiva que se ejerce incluso en contra de una oposición. Además, se puede encontrar con infinitas formas en las sociedades, por lo cual Weber aporta elementos que permiten diferencias entre "poder legítimo e ilegítimo". El legítimo es autoridad reconocida por otros y conlleva el principio de legitimidad que se basa en la validez, la justicia y la eficacia. El ilegítimo aboca al conflicto, a la desobediencia masiva y a la aplicación de la violencia, ya que es un poder impuesto.

Según señala Gómez García (2010: 65), para Weber los tres mecanismos que sustentan el poder político son el dominio, la obediencia y la legitimidad. Se trata, en definitiva, de mostrar el modo en que la dominación se transforma en obediencia y la obediencia genera legitimidad, el concepto clave para Weber que puede entenderse como aquellas creencias que fundamentan y dan validez a una relación de dominación (autoridad) que le sirven de justificación y le dan una estabilidad superior a la que pudieran darle el interés o la costumbre (Weber 1964: 695). Según este presupuesto, Weber identifica tres tipos ideales de legitimidad y dominación, en función del tipo de legitimidad sobre las que descansan:

- a) Dominación-Legitimidad tradicional: se funda en la creencia del carácter sagrado de las tradiciones y de quienes dominan en su nombre. La sacralidad del orden social deriva de su naturaleza intemporal, eterna, expresada en su naturaleza tradicional.
- b) Dominación-Legitimidad carismática: se sustenta en la creencia según la cual el sujeto (individuo o institución) dominador tiene alguna condición o aptitud que lo hace especial, provocando admiración y adhesión por parte de los sometidos a su poder. Son las circunstancias históricas las que determinan la naturaleza y los tipos de carisma.
- c) Dominación-Legitimidad racional conforme a la ley: es la propia de los Estados modernos, donde se confunden, o tienden a confundirse, legalidad y legitimidad. El orden social viene establecido por la ley, entendida como regla general, objetiva, impersonal y abstracta, expresión de la razón. Por lo tanto, la ley se concibe como una instancia formal, originada y regida por técnicas procedimentales de creación y desarrollo, y aplicable según criterios de calculabilidad objetiva

Ante la pretensión que el poder y la dominación sean legitimados, Weber continua con el establecimiento de tres tipos ideales de legitimación: legal-racional, tradicional y carismática. La primera es la forma de legitimación propia de las sociedades democráticas en la que confluye con legalidad ya que el orden procede de una ley –entendida como regla universal, impersonal y abstracta.

La segunda concepción del poder a la que me referiré la aporta **Michael Foucault** interesado en determinar cuáles son los mecanismos de poder, sus implicaciones, sus relaciones y los distintos dispositivos que se utilizan en los distintos niveles de la sociedad. Para el autor, el poder no puede ser localizado en una institución o en el Estado, y no es considerado como un objeto que el individuo cede al soberano (concepción contractual jurídico-política), sino que es una relación de fuerzas, una situación estratégica en una sociedad en un momento determinado. Por lo tanto, al ser resultado de relaciones -de poder- está en todas partes de forma que lo individuos estarían atravesados por relaciones de poder, no puede considerarse independiente de ellas. Pero además, el poder para Foucault, no sólo reprime, sino que también produce: efectos de verdad, saber en el sentido de conocimiento. Así, construye la "microfísica del poder", con la que se refiere a red de fuerzas que atraviesa todos los intercambios humanos y que encierra diferentes niveles de asimetría, por lo que es también una propiedad que puede ser adquirida, cedida y dividida.

Sobre esta relación entre poder y saber en tanto relación fundante de los discursos de poder, hegemónicos y creadores de verdades dominantes, Vila (2007:14) señala:

*Michel Foucault considera que cada época cultural posee un código fundamental, un orden o configuraciones que adopta el saber –que llama epísteme- lo que se dice y se calla en aquella cultura y sobre cuyo fondo se elaboran, piensan e interpretan los*



*objetos (a priori histórico). Así que una epísteme regula el número de enunciados posibles de cada cultura, esto es abre y cierra posibilidades" Frente al saber que se genera desde los ámbitos reconocidos de la ciencia, plantea la insurrección de los saberes sometidos, "saberes no legitimados para oponerlos a la instancia teórica paradigmática que pretende dejarlos de lado, anularlos u omitirlos"*

El análisis de Foucault supone una ruptura con la concepción clásica de poder y abre el concepto a otras posibilidades distintas como la del poder entendido como "suma cero"-esencia del "poder sobre" en el que lo que uno gana lo pierde el otro- y además añade la coexistencia de otro tipo de poder distinto al central (que es el que se genera en los espacios públicos).

Por otro lado, Foucault incorpora dos metodologías complementarias entre sí: la Arqueología y la Genealogía. La primera, más centrada en la descripción que en la explicación, pretende conocer los saberes que se han construido como hegemónicos en un momento determinado y que dan lugar a los discursos y el análisis de los hechos que serán tratados por la genealogía. Ésta, busca la procedencia de los hechos sociales o de las construcciones sociales.

Por su parte, **Pierre Bourdieu** entra en este nuevo espacio del poder que Foucault caracteriza como microfísico (que no tiene cara de estado, ni de ejército), cuando investiga en lo que denomina "violencia simbólica". El poder que se sustenta en la violencia es consciente de que no puede visibilizarse de manera constante porque siembra el rechazo. El ejército como violencia directa tiene sentido en la guerra, en la conquista, pero necesita otros mecanismos en la vida cotidiana quedando resguardado como violencia potencial.

Al objeto del enfoque de esta investigación, cabe reseñar que si bien Foucault creó el continente abriendo un espacio para el poder distinto al "poder sobre", Bourdieu lo rellena de un contenido que le añade una dimensión cualitativa que no había aparecido: el sexo. Su trabajo sobre la Cabilia<sup>7</sup> revela el binomio poder/sumisión adosado al binomio hombre/mujer, lo que nos recuerda la disyuntiva patriarcado/poder ya descrita, y apunta a la idea de la construcción social de los géneros y el modo en que esta construcción es naturalizada.

Profundiza en los mecanismos de la sumisión acuñando la expresión "violencia simbólica". El uso de la violencia directa o la amenaza de su ejercicio es la expresión explícita y por ello la más reconocible como instrumento para provocar la dominación o sumisión; sin embargo, Bourdieu indaga sobre otros tipos de violencia, más sutiles pero no por ello menos efectivos, ya que, por

---

<sup>7</sup> Ver la descripción etnográfica de la sociedad de La Cabilia en *Sociología de Argelia y tres estudios de etnografía Cabilia* (2006) y *La dominación masculina* (1998)

na parte, no son percibidos como tales y por otra, las propias personas dominadas contribuyen a la propia dominación<sup>8</sup>.

El primer aspecto -que la violencia no sea percibida- se consigue a través de la naturalización de un universo de símbolos que se incrustan en las costumbres, en las relaciones personales. La reproducción de esta simbología es asumida por la parte dominada y la dominadora contribuyendo ambas a su perpetuación. En su trabajo sobre el modelo de la Cabilia analiza las relaciones utilizando referentes contrapuestos y buscando la relación simbólica que establecen (arriba y abajo, seco y húmedo, fuera y dentro, lleno y vacío...). Estos elementos que en principio son 'neutros' o 'naturales' se vinculan a posiciones sociales de dominación provocando a través de estos intermediarios una dominación naturalizada.

Si Bourdieu en *Razones prácticas* (1997), propugnaba por un compromiso ético que condujera a la autonomía del campo intelectual y a la búsqueda de la eficacia política a través de la acción colectiva de los intelectuales, en *La dominación masculina* el autor reclama la urgencia, igualmente política, de desentrañar los aspectos mejor disimulados de las estructuras androcéntricas que poseen incluso las sociedades contemporáneas más adelantadas económicamente, donde la equidad formal oculta el hecho de que, en igualdad de circunstancias, las mujeres ocupan siempre posiciones menos favorecidas.

En cuanto a la filósofa **Hanna Arendt** destaca la distinción que realiza entre poder y violencia al considerarlos como fenómenos de distinta índole para finalmente deslegitimarlo y reducirlo a pura y dura violencia. La cuestión que se plantea es si eliminamos el "poder sobre" -que como hemos señalado al hablar de Foucault en su versión tradicional jurídico-administrativa sigue siendo el paradigma de funcionamiento en las sociedades modernas- ¿por qué es sustituido? ¿se puede funcionar sin él? Si es sustituido por un poder que viene desde abajo, al llegar ¿se convierte de nuevo en "poder sobre"?

Arendt se apoyó en el concepto clásico griego de *isonomía* que gravita en la igualdad entre ciudadanos para participar activamente en los asuntos públicos de la asamblea. Además concreta dos mecanismos: acción y diálogo compartidos entre las personas. Establece una relación estrecha entre acción, diálogo y espacio público tal y como apunta Palacios:

*En tal sentido, esta definición de poder debe ser vista en relación con otra noción típicamente arendtiana: la de la «actividad cívica», en cuanto apoyada sobre el principio de la intersubjetividad. Esta propiedad, extensiva al conjunto de la existencia humana, se define aquí como la pluralidad fruto del espacio común que, en vista de la igualdad y*

---

<sup>8</sup> Como ya se ha señalado, no es pretensión de este trabajo hacer un recopilación exhaustiva de todas las teorías sobre el poder que encontramos en la literatura, sin embargo soy consciente de que a estas alturas de su lectura se echará en falta una alusión al concepto de "hegemonía" acuñado por Gramsci: esas percepciones, explicaciones, valores y creencias de la clase social dominante que en una sociedad en apariencia libre y diversa se convierten en los estándares de validez universal, en la norma común, cuando en realidad se corresponde con la visión del mundo de quienes detentan el poder. Ese patrón normalizador, su aceptación por parte de los grupos dominados también, es el que sustenta, legitima, el poder.

*distinción de los sujetos, establece la configuración horizontal y no perpendicular de las relaciones recíprocas entre los miembros de una comunidad." (Palacios 2003:6).*

Para ella, el poder es un fin en sí mismo que se actualiza cuando las personas hablan y actúan en concierto. Hay dos vertientes complementarias esenciales: una la comunicativa y otra la "reunión". Este último concepto se refiere a la confluencia de personas, que en su expresión más grande sería la "multitud". Se trata por tanto de la confluencia entre el poder comunicativo y el poder de la multitud. La palabra es el mecanismo de sinapsis entre las personas (también "en la persona" si aceptamos que el lenguaje construye pensamiento). La comunicación, el aspecto interpersonal, la puesta en común, los procesos de debate son esenciales en la propuesta positiva de Arendt<sup>9</sup>. Así podemos comprobarlo cuando Arendt niega el *poder sobre* y enuncia la alternativa

*"A lo largo de su obra, y principalmente en La condición humana, Hannah Arendt concibe el poder, en abierta contraposición con la tradición del pensamiento político, como aquello que surge cuando los hombres se reúnen para actuar y dialogar en concierto. A partir de esto, Habermas sostiene que Arendt sustenta una noción comunicativa del poder." (Di Pego 2006:1)*

La posición crítica es una nota esencial de **Habermas** y de la Escuela de Frankfurt. Las ideas ilustradas, acompañadas del progreso tecnológico, fraguaron la ilusión de la modernidad; en la identificación de futuro y progreso, la continua evolución tecnológica iría saltando todos los obstáculos; todo tendría solución. Las guerras mundiales y los totalitarismos provocaron la voladura de toda esta ilusión. El "*laissez faire* al progreso que todo lo solucionará" y la posición acrítica de mero espectador chocan con el horror; se produce el choque brutal de una sociedad ciega impulsada por *los medios* -muy potentes eso sí- que había dejado en el baúl de los recuerdos lo que orienta la acción humana: los fines.

No es que el proyecto de la modernidad tuviera que ser borrado de un plumazo, pero tampoco había que darle un cheque en blanco, se trata de un proceso dialéctico y que *per se* no puede ser condenado ni venerado. Sin embargo, la dificultad de esta crítica es que siendo una impugnación basada en los esquemas de la racionalidad, pretende impugnar la racionalidad. Es necesario por tanto idear un nuevo paradigma que combinara el carácter científico de la reflexión social con sus pretensiones críticas y emancipatorias. (Carabante, 2006)

Pero el redondeo de la teoría de Habermas necesitaba un impulso que le diera un fortaleza mayor para construir un nuevo paradigma anclado en la racionalidad pero superadora de ésta;

---

<sup>9</sup> Podría considerarse este aspecto de intersección con Habermas.

este salto lo describe Carabante cuando recoge la propuesta de Habermas de introducir en el ámbito de la epistemología el paradigma de la comunicación<sup>10</sup>.

La dicotomía entre el sujeto y el objeto que había polarizado el pensamiento y la acción, ahora se ponen en contacto con la argamasa del lenguaje. Esto permite a la filosofía abandonar la posición subjetivista monológica para adoptar una posición dialógica. Así concluye Carabante (2006)<sup>11</sup>: "Los procesos de entendimiento y de acuerdo se presentan, como se verá, como la clave de bóveda de todo el pensamiento habermasiano y como la filosofía primera en un contexto postmetafísico, tomando el testigo de la ontología y de la metafísica."

**Manuel Castells** analiza el poder en el contexto de la "sociedad red"; en este caso el interés de su enfoque viene sobre todo de la relevancia a la hora de estudiar el poder -como otras facetas de la vida- de la irrupción de las tecnologías de la comunicación. Es tal el impacto y aceleración que están adquiriendo que un abordaje que no lo tuviera en cuenta estaría fuera de la realidad.

Para este autor, el poder no se localiza en una esfera o institución social concreta, sino que está repartido en todo el ámbito de la acción humana. Sin embargo, hay manifestaciones concentradas de relaciones de poder en ciertas formas sociales que condicionan y enmarcan la práctica del poder en la sociedad en general imponiendo la dominación. El poder es relacional, la dominación es institucional.

Si bien las fuentes de poder social no han cambiado fundamentalmente, sí lo ha hecho el contexto en el que operan las relaciones de poder como consecuencia de la globalización y de las tecnologías digitales. Así, las relaciones de poder se ha construido primordialmente alrededor de la articulación entre lo global y lo local y, por otra lado, se encuentra organizado primordialmente en redes, no en unidades individuales.

Castells (2009:33) se introduce en el estudio del poder y lo considera como un proceso fundamental de la sociedad, de tal manera que lo que se valora e institucionaliza está definido por relaciones de poder. Este poder se ejerce mediante dos mecanismos: "*por coacción o por construcción de significados*". Establece por tanto una doble perspectiva: la primera que tendría relación con lo que hemos definido como concepción clásica, y una segunda en la que prima el aspecto cognitivo; esa construcción de significados abre la puerta a procesos de otro tipo que pueden reforzar el modelo de "poder para".

---

<sup>10</sup> Adelantamos aquí que el "paradigma de la comunicación" es un pilar esencial de esta investigación tanto desde el punto de vista metodológico -para intentar llegar a las conclusiones- como constitutivo de un *modus operandi* que se pretende implantar. No es simplemente una cuestión metodológica que se queda en el interno del estudio, sino que pretende implicarse en la realidad, por ejemplo, estableciendo después en el elementos comunicacionales.

<sup>11</sup> *Philosophica: Enciclopedia filosófica on line* José María Carabante. 2006

La relevancia la importancia de la construcción de significados viene de situarse en el paradigma de la sociedad de la información y el conocimiento, que da lugar a un nuevo modelo de sociedad que denomina "sociedad red". Incorpora para el fundamento de esa construcción de significados la teoría de redes que se construyen a través de una comunicación intermodal.

Su manera de resolver la relación entre el "poder sobre" y el "poder para" -o dicho de otra manera, la forma de poder violenta y no violenta- es precisamente considerando que se trata de una relación irresoluble, que se relacionan de manera dialéctica, entrelazada, sin posibilidad de simplificación en una u otra. La legitimación del poder depende en gran medida del consentimiento y éste tiene que ver con la construcción de un significado compartido, cuando los grupos y las personas tienen intereses distintos y a veces contrapuestos:

*Los procesos de construcción de poder deben contemplarse desde dos perspectivas: por un lado, pueden aplicar la dominación existente o adquirir posiciones estructurales de dominación; por el otro, también hay procesos de resistencia al poder, en nombre de intereses, valores y proyectos excluidos o subrepresentados en los programas y composición de las redes. Analíticamente, ambos procesos configuran en último término las estructuras de poder mediante su interacción. (Castells 2009: 78)*

Para Castells, la resistencia al poder se efectúa mediante los dos mecanismos que constituyen el poder en la sociedad red: los programas de redes y las conexiones entre ellas. El primero es la introducción de nuevas instrucciones y códigos en los programas de las redes, como por ejemplo la acción colectiva de los movimientos sociales. El segundo, consiste en bloquear los puntos de conexión entre redes que permiten el control de estas por los metaprogramas de valores compartidos que expresan la dominación estructural.

Finalmente, no podemos pasar por alto las aportaciones de **Jo Rowlands** aunque va a tener un mayor desarrollo cuando nos refiramos al empoderamiento. Sin embargo, es preciso destacarla aquí en tanto en cuanto arranca de nuevas modalidades de poder, modalidades que desembocan en la construcción del entramado del empoderamiento.

Rowlands rompe el monolitismo del concepto de poder como dominación, al inaugurar otras modalidades que además se van a traducir en "poder suma cero" o aditivo, lo que da una idea más poliédrica del poder y también, seguramente, más próxima a la realidad. Diferenciar los tipos de poder existentes es una herramienta para comprender los alcances del empoderamiento. León (2000:10) señala, como Rowlands, cuatro clases de poder, con base en buena medida en la obra *El Poder un enfoque radical* de Lukes (1974). Éste intenta superar las posturas precedentes -unidimensional y bidimensional del poder- conceptualizándolo desde una perspectiva tridimensional: entiende que el poder como dominación, es uno de los aspectos, pero el único. De Lukes también es el concepto de obediencia voluntaria.

Magdalena Leon (2001) reconoce que en el intensivo uso del término hay ambivalencias, contradicciones y paradojas, como veremos en el epígrafe siguiente. De su idea de empoderamiento me interesa recalcar tres aspectos: que es un proceso, que es individual y colectivo, y que conlleva transformación social. Además, el empoderamiento es diferente para cada individuo o grupo según su vida, contexto e historia, y según la localización de la subordinación en lo personal, familiar, comunitario, nacional, regional y global.

Hay también coincidencia entre las autoras en plantear que el empoderamiento representa un desafío a las relaciones de poder existentes y que busca obtener mayor control sobre las fuentes de poder. Se señala que el empoderamiento conduce a lograr la autonomía individual, a estimular la resistencia, la organización colectiva y la protesta mediante la movilización.

#### **d. Un poder metaestable: el patriarcado**

Se pregunta Gerda Lerner, en la *Creación del Patriarcado* (1986) cuál es la palabra que describe el sistema en el cual han vivido las mujeres desde el nacimiento de la civilización y en el que viven ahora. Su respuesta es patriarcado.

Conocer en un gesto rápido su significado nos lleva a la obligada consulta al *Diccionario de la Real Academia de la Lengua* (RAE) pero comprobaremos que no será un referente para aproximarse al alcance del término pues, como viene siendo habitual, la RAE no recoge la nueva significación del término, de uso común desde los años sesenta del siglo XX y generada por la teoría feminista. Desde esta teoría, el término patriarcado alude a la hegemonía masculina que define, con respecto a las mujeres, situaciones de dominación y para algunas corrientes feministas, de explotación (Puleo, 2002, 2005), aunque es necesario precisar con Gerda Lerner que el término ya existía antes de su utilización radical feminista y hacía referencia a un tipo de organización familiar –con su extensión a otros ámbitos de la sociedad– basada en dos líneas de autoridad: el sexo y la edad, de tal manera que el varón de mayor edad era la máxima autoridad de la familia o del grupo de parentesco.

Hablar de dominación masculina en sociedades formalmente igualitarias como la nuestra, occidental y europea, podría parecer extemporáneo, por eso empezaremos preguntándonos con Alicia Puleo (2005) si existe el patriarcado o si ha desaparecido; si es propio de países lejanos o de otras épocas históricas. Las respuestas se han materializado en diferentes corrientes y enfoques en las ciencias sociales pero aportando esa mirada retadora de las teóricas feministas.

Así, a modo de muestra de la visión crítica feminista a los postulados clásicos de la antropología evolucionista del siglo XIX lo recoge en un interesante artículo de Hernández Corrochano (2010) posando su mirada sobre Darwin o sobre la existencia o no de un matriarcado primigenio. Un debate sobre el que no entraremos en este trabajo; no obstante además del artículo citado son referencias importantes sobre el tema en Cobo (1995) o Martín Casares (2006).

Desde la historia, Lerner distingue dos maneras de afrontar el término patriarcado. La primera, en su sentido tradicional y estricto, deriva de la legislación griega y romana, en el que "el cabeza de familia de una unidad doméstica tenía un poder legal y económico absoluto sobre los otros miembros, mujeres y varones de la familia" (p. 340). No obstante, la propia autora considera que este uso distorsiona la realidad histórica ya que sus manifestaciones, las de la dominación masculina se mantienen en el mundo actual, enfatizando con ello el carácter histórico del concepto. La otra, es la manifestación y la institucionalización del dominio masculino sobre las mujeres en la familia (incluye la prole) y en la sociedad, sobre la que volveremos mas adelante.

Alicia Puleo (2005) recurre a la antropología social para definir el patriarcado "como un sistema de organización social en el que los puestos clave de poder (político, económico, religioso y militar) se encuentran, exclusiva o mayoritariamente, en manos de varones" (p. 39), concluyendo que todas las sociedades humanas conocidas, del pasado y del presente, son patriarcales. Se trata de una organización histórica de gran antigüedad que llega hasta nuestros días. Sobre la causa de esta longevidad e universalidad existen variadas hipótesis que veremos.

El estudio de este forma de organización social (2005) va indisolublemente unida, a partir de los años setenta del pasado siglo, al estudio del feminismo y serán las feministas radicales quienes lo utilicen en un sentido crítico en el análisis de la realidad social. Pero si el estudio del patriarcado va de la manos de las teóricas feministas, ¿por qué situarlo en este trabajo fuera de ese contexto? ¿No facilitaría su comprensión abordarlo una vez conocidas las diferentes corrientes feministas y, por tanto estudiarlo junto ellas? Es posible que un tratamiento estanco de ambos conceptos los hiciera mas aprehensibles pero se correría el riesgo de acentuar su impermeabilidad y si hay un hecho ya constatado es que el patriarcado establece relaciones de poder de los varones hacia las mujeres y que dichas relaciones son históricas y están socialmente construidas.

Retomando la definición amplia del termino que hace Lerner, el patriarcado "es la manifestación y la institucionalización del dominio masculino sobre las mujeres y los niños de la familia y la ampliación de ese dominio masculino sobre las mujeres a la sociedad en general" (p. 341). De esta definición se desprenden dos hechos relevantes: que los varones tienen el poder de todas las instituciones importantes de la sociedad y las mujeres no pueden acceder a él y el otro, que ello no implica que las mujeres no tengan ningún tipo de poder o que las hayan privado por completo de derechos.

¿Qué significado adquiere la institucionalización? y, sobre todo, ¿qué consecuencias tiene la consideración del patriarcado como institución para la vida de las mujeres, y de los propios hombres? A la primera pregunta se responde siguiendo el concepto de institución acuñado por Berger y Luckman, en su obra *La construcción social de la realidad* (1995). Sostienen que las instituciones se construyen en el curso de una historia compartida (historicidad) se objetivan y

existen como realidad externa: "las instituciones siempre tienen una historia de la cual son productos" (p.74). Además, por el mero hecho de existir también controlan el comportamiento humano (control) es decir, establecen pautas definidas de antemano que canalizan el comportamiento humano. Historicidad y control son necesarios para el mantenimiento de la institución que termina percibiéndose como si tuvieran una realidad propia, y no como una realidad histórica socialmente construidos y, por tanto, susceptibles de ser cambiada.

En referencia al patriarcado, su institucionalización vendría pareja con la consolidación del Estado Moderno, a través de familia patriarcal y la división sexual del trabajo; las interesantes discusiones entre pensadoras y pensadores ilustrados sobre la del nuevo modelo social que niega la ciudadanía a las mujeres y las relega a la esfera privada se verán en el siguiente capítulo. Lo destacable en este contexto es subrayar el papel institucionalizar del nuevo estado, que garantizará la sujeción (subordinación) de las mujeres al varón imposibilitando su reconocimiento como sujeto político.

En lo que respecta al control, el mecanismo utilizado será la violencia, física y simbólica. Dice Ana de Miguel (2005: 235) que la violencia contra las mujeres, aún en medio de un universo de violencia, presenta claves específicas "formas específicas de legitimación, basadas no en su condición de personas sino de mujeres", por naturaleza inferiores como discursaban los filósofos griegos y los *padres* Ilustración: Voltaire, Montesquieu y Rousseau. Así, éste, citado por Rosa Cobo decía en relación a las mujeres:

*La esposa obedece al marido y cuida de sus hijos porque les ama y porque así se convierte en una mujer virtuosa. Lo primero que debe aprender es a estudiar profundamente el espíritu del varón, pero no desde el punto de vista general o abstracto, sino observando los varones próximos a ella, aquéllos precisamente a quienes está sujeta o bien por ley, o bien por opinión. (Cobo, 1995: 231)*

Puleo (2002) también señala los dos enfoques teóricos que apuntan a los mecanismos de reproducción del sistema patriarcal, aunque es preciso matizar que todo sistema patriarcal se basa en ambos: de coerción y de consentimiento. En el primero, mantienen unas normas muy rígidas y extremas en relación a los roles de mujeres y hombres. Desobedecerlas puede conducir a la muerte. El segundo, responde a las formas que el patriarcado adquiere en las sociedades desarrolladas. En este último se inscriben los patriarcados occidentales actuales donde se reconoce la igualdad formal de mujeres y hombres y se despliegan las políticas para alcanzar la igualdad efectiva. En esta línea, alude a los mecanismos de control patriarcal el cuerpo y la sexualidad femenina.

Mecanismo de control que Victoria Sau (1989) desarrolla en torno a la maternidad. Esta autora define el patriarcado como una toma de poder histórica por parte de los hombres sobre las mujeres cuyo agente ocasional fue de orden biológico, si bien elevado éste a la categoría



política y económica. Dicha toma de poder "pasa forzosamente por el sometimiento de las mujeres a la maternidad, la represión de la sexualidad femenina y la apropiación de la fuerza social de trabajo total del grupo dominado, del cual su primer pero no único producto son los hijos" (p.237). En su libro *El vacío de la maternidad* (1995) afirma que la maternidad no existe, que la madre ha sido apropiada por 'el pater' al negarle a las mujeres la condición de sujeto político y reducirlas a recipientes biológicos. Un tema que, por cierto, vuelve a estar hoy de plena actualidad a través de la campaña "No somos vasijas", iniciada por filósofas y constitucionalistas españolas al calor de la internacional *Stop Subrogación now* que pretende erradicar la práctica del vientre de alquiler y que denuncia la "cosificación" del cuerpo de las mujeres.

Apuntábamos mas arriba a las feministas radicales como impulsoras del análisis crítico del patriarcado. Aunque volveremos a él en capítulos siguientes, Silvina Alvarez (2001) anota que la estructura de dominación en las que se encuentran insertas, en referencia a las estructuras económicas y sociales, responde fundamentalmente al ejercicio del poder masculino presente en todos los contextos de la vida, públicos y privados.

Será Kate Millet, en su obra *Política Sexual* introduce el concepto "política sexual" como "el conjunto de relaciones y compromisos estructurados de acuerdo con el poder, en virtud de los cuales un grupo de personas queda bajo el control de otro grupo" (1995: 68). Así, define el patriarcado como una política sexual ejercida por el colectivo de varones sobre el colectivo de mujeres y al término política el conjunto de estrategias destinadas a mantener el sistema (Puleo, 2002). El patriarcado pasaría a ser considerado como un problema político y por tanto sus prácticas no tienen fundamento que las legitimen, ni esencia que lo explique.

Aunque será Carole Pateman (1988) la que lo desarrolle de manera sistemática el concepto de patriarcado. Para ella, el patriarcado es el único concepto que se refiere específicamente a la sujeción de las mujeres y determina la forma del derecho político que los varones lo ejercen en virtud de ser varones. Distingue tres tipos: el tradicional, el premoderno y el patriarcado moderno.

El patriarcado moderno, que se inicia en la era contemporánea y es inseparable del contractualismo clásico de la sociedad civil, se creó mediante un pacto libre celebrado entre iguales (Nuño, 2010), salvo que, como veremos con el feminismo ilustrado, los iguales serán los varones cargados de poder -del "poder de la razón"- y el pacto será el contrato social que consagra la separación de la esfera pública de la esfera privada. La identidad de las mujeres correría en sentido similar, definiéndose por oposición a la identidad masculina y creando un "concepto de feminidad normativa asociada al espacio privado, según el cual es espacio publica sería el espacio natural de los varones, mientras que el privado sería el de las mujeres" (p.38)

Pateman afirma que en el patriarcado moderno la exclusión de las mujeres de la vida pública se realiza a través del contrato matrimonial. El patriarcado moderno se legitima a través del contrato social, que es en realidad un contrato sexual. Para esta feminista radical el contrato original no es un acontecimiento real sino una ficción política. Citada por Nuño (2010:43), el contrato sexual (que acompaña al renombrado contrato social) permitió la legitimación de las desigualdad entre mujeres y hombres característica de la reorganización de la Modernidad.

Llegados a este punto, es el momento de hacernos la siguiente pregunta ¿qué tiene el patriarcado que es inmune al paso del tiempo y extensible a todas las sociedades? Retomando a Millet (1975), ésta señalaba precisamente la longevidad y la universalidad como sus mayores activos de supervivencia. Sobre la causa de ello existen variadas hipótesis. Una, que la dominación no se expresa de la misma manera ni con la misma intensidad en todas la sociedad ni a lo largo de la historia<sup>12</sup>. La otra, defendida por Celia Amorós (2005:115) es su carácter "metaestable". Es decir, que sus formas se van adaptando a los distintos tipos históricos de organización económica y social, preservando en mayor o menor medida su carácter de sistema de ejercicio del poder y de distribución del reconocimiento entre los pares.

Es pertinente detenernos un momento Celia Amorós -una de las pensadoras feministas mas relevantes del panorama español actual- para quien el patriarcado "es el conjunto metaestable de pactos, así mismo metaestables, entre los varones, por el cual se constituye el colectivo de éstos como sexo-género y, correlativamente, el de las mujeres" (2007:127). Sobre los pactos entre varones y el origen moderno de la exclusión de las mujeres, así como sobre el sistema sexo-género que Amorós considera sinónimo de patriarcado, volveremos en el capítulo siguiente.

Además de las ya nombradas, puede ampliarse el concepto a través de diferentes autoras y desde diferentes perspectivas feministas y teorías políticas que lo han analizado, algunas tan significativas como Simone de Beauvoir (1972), Firestones (1979), Hartmann (1980), Cobo (1995), Castell (1998), Molina Petit (2003) o Jonasdóttir (1993)

Actualmente desde algunos planteamientos feministas se señala que el debate sobre el patriarcado ya no interesa. Lo recoge Sherry Ortner (2006) cuando afirma que hay dos corrientes en la teoría feminista que están teniendo gran impacto en el cambio de planteamientos del feminismo occidental. Una es la *teoría queer* y la otra, el feminismo del tercer mundo. En ambos casos se está desplazando el patriarcado como tema de discusión. La primera por su oposición a la lo que denominan heteronormatividad, es decir, la clasificación de los individuos en categorías universales como "hombre" o "mujer", "homosexual", "heterosexual" y siempre binarias. La segunda, por oposición al feminismo blanco, occidental y heterosexista.

En esta investigación, que como ya apunté, se sitúa en el feminismo de la igualdad, se referencia el patriarcado como un sistema de subordinación hacia las mujeres; como un

---

<sup>12</sup> Una visión mas amplia de esta idea la encontramos en Gerda Lerne y su obra citada.

fenómeno histórico, político, social y cultural, que codifica todos los ámbitos de la vida humana. En el capítulo siguiente trataré su relación con el concepto sexo-género.

## 2. EMPODERAMIENTO

### a. Acercándonos al concepto

Ocurre con algunos conceptos que naciendo en contextos muy concretos, un uso extensivo y laxo los puede convertir en conceptos ambiguos. Sucede con el empoderamiento, “un concepto problemático que para algunos significa mucho y para otros nada” (FRIDE<sup>13</sup>, 2006:1). Además, si ya manifestábamos las dificultades para conceptualizar el poder por la interrelación entre ambos, parece lógico que en el empoderamiento también las encontráramos. Como sucediera con aquel, su abordaje desde diferentes perspectivas le proporciona connotaciones distintas, en ocasiones contradictorias, en función de las disciplinas o ámbitos que lo utilicen.

En el mismo informe de la Fundación para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior (FRIDE) se recoge el significado del empoderamiento en diferentes ámbitos -social, educativo, de la salud, etc.- y, a modo de ejemplo de la contradicción expresada en función del ámbito, anotamos esa diferencia en el contexto empresarial y educativo. En el primero se refiere a un proceso de distribución de poder mediante el cual las personas empleadas tienen más capacidad para tomar decisiones y controlar su trabajo con más autonomía. En el ámbito educativo, el empoderamiento tiene sus raíces en el concepto de “concienciación” de Paulo Freire. Su filosofía se basa en situar al individuo en el centro de su vida para que comprenda sus circunstancias personales y el entorno social en el que vive. Este proceso le permitirá desarrollar una conciencia crítica y actuar en base a ella. Según esta interpretación, el empoderamiento implica una transformación de la conciencia personal.

El concepto de empoderamiento que aquí desarrollaremos está más cerca de la filosofía de Freire que de las modernas estrategias empresariales para mejorar el clima laboral y aumentar la productividad bajo un marco de relaciones laborales más dulcificado pero que no rompen con las estructuras del poder empresarial.

Si esta interdisciplinariedad añade dificultad para aproximarnos al concepto, la aparición de otros nuevos en el ámbito de las políticas de cooperación de las y en ocasiones funcionado como sinónimos, la agrandan. Nos referiremos los enfoques *bottom-up* (de abajo arriba) y *rights based* o a los conceptos como descentralización y participación que abordaremos más adelante cuando se despejen los usos que diluyen su significado. No es el caso de “desempoderamiento” término acuñado por Naila Kabeer (1990) y para quien sólo aquellos que han estado desempoderados pueden empoderarse.

---

<sup>13</sup> Fundación para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior.

Señalábamos al principio del capítulo la relación entre poder y empoderamiento. En efecto. Teniendo un origen y evolución diferente, ha sido a partir del cuestionamiento del concepto de poder como "poder sobre" cuando se ha producido el arranque de las teorías relacionadas con el empoderamiento. Éste no encuentra el cobijo en teorías clásicas del poder que sólo contemplan el poder desde arriba o "poder sobre" y será Jo Rowlands, una de las autoras más prolíficas en el estudio del empoderamiento la que incorpore otras formas de entender el poder.

Rowlands concreta los tres tipos de poder en los que se basa su idea de empoderamiento "poder para", "poder con" y "poder desde dentro"; con ellos supera el concepto clásico de "poder sobre".

En esta aproximación al concepto es preciso detenerse también en la etimología del término. Magdalena León, (1997) citando a Vernier, recoge que los términos *empowerment* y empoderamiento no son creaciones de los últimos años y que según el *Oxford English Dictionary*, aparece en textos de la segunda mitad del XVII. También revisa el diccionario de María Moliner (1986) para detectar el efectivo registro de la palabra empoderamiento y otras obras similares. Ésta y la anterior apreciación son de interés pues de acuerdo con la autora, " esto es importante de resaltar puesto que hay quienes se estremecen y consideran su uso como un anglicismo o como una afrenta al buen uso del castellano" (p.2)

Respecto al origen del empoderamiento, los antecedentes del concepto suele situarse en la teoría de Paulo Freire, cuando habla de concienciación y emancipación. Como recoge León: "las referencias a Freire, especialmente a su obra *La Pedagogía del Oprimido* apelan a la discusión central de su trabajo sobre cómo puede transformarse la conciencia. Este autor plantea un continuo que va desde la forma de conciencia no reflexiva, en que la persona es objeto y se encuentra sin capacidad de selección, a la visión de conciencia crítica. La concienciación es por lo tanto el paso de una forma de conciencia a la otra" (2000: 191).

El término empoderamiento aparece por primera vez en un texto de Bárbara J. Solomon, *Black Empowerment: Social Work in Oppressed Communities* (1976) en relación a una metodología de trabajo social con el movimiento afroamericano. En 1989, vinculado a las teorías y los programas de desarrollo e incorporando el análisis de género, aparecen los estudios de Carolina Moser (1993) sobre el papel de las políticas y programas de desarrollo y su impacto en las desigualdades de mujeres y hombres. Como ella recoge: "la meta de la planificación de género es la emancipación de las mujeres de su subordinación y su logro de la igualdad, la equidad y el empoderamiento. Esto variará ampliamente en diferentes contextos, dependiendo del grado en que las mujeres estén subordinadas a los hombres" (p. 17)

Así, Carolina Moser desarrolló un marco de análisis, denominado Marco de Moser (*Moser Framework*) con el objetivo de sentar las bases para una nueva manera de planificar el

desarrollo –la planificación de género- que tome en consideración las diferencias y desigualdades entre mujeres y hombres<sup>14</sup>.

Será en la década de los ochenta cuando el concepto de empoderamiento toma un impulso definitivo y tiene su mayor desarrollo teórico en relación a las mujeres. Lo hará en el marco de la cooperación al desarrollo y después de fuertes críticas desde el feminismo a las políticas desarrolladas hasta entonces. Recoge Vara (2006) cómo el trabajo conjunto entre feministas y académicas del Norte y del Sur dio lugar al informe *Desarrollo, Crisis y enfoques alternativos. Perspectivas de la Mujer en el Tercer Mundo*, de la red de mujeres del Sur DAWN-MUDAR que fue presentado en el Foro alternativo de la Conferencia Mundial de las Mujeres en Nairobi en 1985. De ahí surgirá una nueva corriente denominada Género en el Desarrollo (GED) que, y esto es lo más destacable, introduce en el análisis la categoría de género que abarca a las relaciones sociales que se han ido construyendo entre hombres y mujeres.

#### **b. Definiciones y dimensiones**

El término empoderamiento se recoge en el *Diccionario de la Real Academia Española* (RAE) bajo la acepción de *apoderar*, pero será por primera vez y en la vigésima tercera edición, cuando recoja una segunda acepción que deriva del inglés *empower* y define como “hacer poderoso o fuerte a un individuo o grupo social desfavorecido”. Si bien nos acerca a una definición, su uso generalizado en los últimos años en diversos ámbitos y contextos, lo convierte en un concepto ambivalente, contradictorio, y paradójica (León, 2013), situación que obliga a la búsqueda de numerosas definiciones en el obligado intento de interpretarlo de manera útil, tanto desde el punto de vista de la teorización como de su aplicación concreta de la perspectiva feminista. Se recogen a continuación algunas de las definiciones y sus autorías, las que se consideran más significativas para el objetivo de este trabajo aunque las que aparezcan no aborden la dimensión de género:

Como apuntábamos, será Barbara Solomon, en su libro *Black Empowerment: Social Work in Oppressed Communities* (1976), la que acuñará el término y lo definirá como “un proceso mediante el cual las personas que pertenecen a una categoría social estigmatizada durante toda su vida pueden ser ayudadas a desarrollar y mejorar las habilidades en el ejercicio de la influencia interpersonal y el desempeño de roles sociales valiosos”

John Friedman, uno de los propulsores del término, considera al empoderamiento como una estrategia alternativa a la forma tradicional de promover el desarrollo ya que trata de reparar la historia de exclusión del poder económico y político a la que ha estado sometida la vasta mayoría de la población. De acuerdo con el autor, el empoderamiento trata de humanizar el sistema y su objetivo a largo plazo es transformar la sociedad incluidas las estructuras de poder.

---

<sup>14</sup> *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*, 2000

Ello requiere que el estado se haga más responsable ante la sociedad civil y que las empresas respondan a sus demandas FRIDE

Batliwala (1993) define el empoderamiento en dos aspectos centrales: control sobre los recursos (físicos, humanos, intelectuales, financieros) y el del propio ser, y control sobre la ideología (creencias, valores y actitudes). Basándose en el ello, Ghita Sen en su obra *Empowerment as an approach to poverty* (1997) lo define como un cambio en las relaciones de poder. Si el poder significa control, el empoderamiento es el proceso por el que se gana control y raramente es posible sin los dos controles antedichos, el que se tiene sobre los recursos y el que se tiene sobre la ideología. Una de las aportaciones más significativas de Sen es el concepto de sostenibilidad del empoderamiento que expresa de la siguiente manera: "para ser sustentable, el proceso de empoderamiento debe modificar tanto la autopercepción y conciencia de las personas como el control sobre sus vidas y sobre sus ambientes materiales" (Sen, 1997).

Para Jo Rowlands (1995), el empoderamiento significa "la habilidad para tomar decisiones" en cuestiones que afectan a la vida de una persona. Esto implica hacer partícipes del proceso de toma de decisión a aquellos que están fuera de él asegurando su acceso a las estructuras políticas y el control en la distribución de los recursos. El empoderamiento se entiende de forma tridimensional: personal, desarrollar el sentido del yo y la confianza; relacional, capacidad para negociar e influir en la naturaleza de la relación; y colectiva, trabajo conjunto para lograr un impacto más amplio del que se podría haber alcanzado de forma independiente.

Finalmente, destacaremos a Naila Kabeer (1999), que establece una relación directa entre empoderamiento y el desempoderamiento. En base a ella, el empoderamiento es el proceso por el cual aquellos a los que se les ha negado la posibilidad de tomar elecciones la adquieren; por tanto, sólo aquellos que han estado desempoderados pueden empoderarse. Esto implica que no cualquier toma de decisión conlleva un proceso de empoderamiento. En otras palabras, el empoderamiento se refiere a un aumento de la capacidad de los individuos para tomar decisiones estratégicas en un contexto donde previamente esa posibilidad no existía.

A modo de síntesis, tomamos de Betancor (2011:3) las características que se le otorgan comúnmente al concepto de empoderamiento:

- El empoderamiento refiere siempre a un proceso. Es decir, que tiene una dimensión dinámica, implica un cambio en el estado de cosas, una transición o modificación en algún sentido.
- Remite al poder de los individuos y comunidades. Es decir, que el foco de atención deja de ser, por ejemplo, la pobreza como la falta de ingresos y pasa a analizarse la relación que ello tiene con el poder de decisión de los grupos vulnerables. Refiere a un pasaje de un estado de "no-poder" a un estado de "poder" que se manifiesta en un cambio en las relaciones de poder en algún nivel de la sociedad.

- Es poder sobre los recursos, pero también sobre uno mismo.
- El reconocimiento la existencia de ciertos grupos o segmentos sociales que además de tener escaso poder sobre los recursos socialmente disponibles –materiales y no materiales- se encuentran en una situación que se entiende actúa como un obstáculo para mejorar las condiciones de vida.
- Quienes trabajan en la temática se preocupan por diferenciar el concepto de empoderamiento del de “participación” o “descentralización” porque se considera que mientras el primero se constituye en un fin en sí mismo, los otros conceptos refieren a medios cuyo fin puede ser el empoderamiento o no.

Aun es posible, y consideramos que necesario una vez terminada la aproximación al concepto, acotar un poco más el enfoque con el que miramos desde esta investigación al empoderamiento. Así, y volviendo a las consideraciones iniciales sobre la relación entre poder y empoderamiento, anotamos dos consideraciones finales que enmarcan el concepto empoderamiento en el que hemos pretendido y pretendemos apoyarnos: la necesidad (obligación) de arrancar de un análisis del concepto de poder vigente; o dicho de otra manera, no puede obviar el análisis sobre el poder y centrarse exclusivamente en otros aspectos.

La otra consideración, la fuerza motriz principal del proceso de empoderamiento debe provenir del colectivo discriminado, es decir, la dirección política del modelo no puede venir de un agente externo. No quiere esto decir que haya que descartar, como se verá, acciones que vienen desde el poder institucional u otras instancias, pero no podrán convertirse en el eje director del proceso de empoderamiento. Sería una contradicción ya que el empoderamiento no se puede reducir a una faceta transitiva (el empoderamiento precisa el proceso reflexivo tanto el personal como el colectivo).

Sin embargo esto no implica la exclusión de las acciones derivadas de la acción institucional que pueden ser consideradas como complementarias o sumativas. Un planteamiento que se refugiara exclusivamente en las versiones del empoderamiento desde abajo, pondría un muro al objetivo final del empoderamiento ya que excluiría precisamente actuar desde el núcleo de la discriminación: la manera en que ha actuado el poder sobre, que es precisamente el origen de la discriminación.

El modelo de empoderamiento se refuerza aun más con las aportaciones que vienen desde concepciones centradas en los procesos comunicativos y teorías críticas. La comunicación es el plasma donde se desenvuelven los dos elementos esenciales para el empoderamiento: el individual y el colectivo que mediante la interrelación se impulsan.

Además de las posibilidades y enfoques, algo esencial en el empoderamiento es su vertiente emancipadora, podría decirse que ésta es la prueba del algodón que viene a demostrar si

determinados procesos son realmente empoderadores. Si la finalidad no es modificar el *statu quo* del poder y si el proceso no se traduce en un avance en la supresión de las discriminaciones o desigualdades, no podemos hablar de empoderamiento.

Para finalizar este epígrafe cabría destacar entre la aportación al objeto de este estudio y su metodología de las teorías críticas:

- El enfoque crítico no acepta el papel de mera observación o descripción de la realidad y recupera los fines y los valores. Las exigencias que se derivan de los valores legitiman las reivindicaciones de los grupos que están en el "no poder" y por ello con menos recursos, menos derechos. El empoderamiento precisamente requiere un replanteamiento de los fines y valores sociales con relación al grupo y personas que se empodera.
- Dotan de instrumentos esenciales para el empoderamiento con las aportaciones de las teorías vinculadas a la "comunicación". La interrelación, la explotación de la intersubjetividad, son claves para construir el empoderamiento tanto desde el punto de vista individual como colectivo y por otra parte, como veremos con Seyla Benhabib, para construir una nueva alternativa basada en otro modelo de racionalidad que pueda responder al cambio paradigmático que supone la modernidad en sus últimas manifestaciones

### c. Despejando usos que diluyen su significado

El concepto de empoderamiento ha tenido muchos usos que difuminan su significado y por ello es preciso centrar el concepto desde el punto de vista que interesa a esta investigación. Una manera de precisarlo es definirlo pero también ayuda perfilar mejor la noción eliminando aquellas opciones que no interesan, por ello se describen a continuación algunos ejemplos:

- Cuando se orienta principalmente a la perspectiva individual. La autoayuda, la orientación psicológica, el *coaching*. En estos casos se pretende superar situaciones individuales, mejorar la autoestima, potenciar habilidades. Esta perspectiva individual puede ir precisamente en sentido contrario al empoderamiento que pretendemos ya que se puede enfocar a la pura y dura competitividad individual. Sin embargo, como se ha dicho, el empoderamiento individual puede estar en el marco de un proceso de empoderamiento colectivo que requiere como condición que se produzca empoderamiento personal.
- Empoderamiento colectivo orientado a otros tipos de fines. Se puede citar en este caso a la utilización de dinámicas de empoderamiento grupales que se orientan a la mejora del funcionamiento en el seno de las empresas como estrategia empresarial.
- Cuando el empoderamiento individual y colectivo tienen objetivos parciales. En este caso podemos citar cuando se ponen en marcha programas desde instancias de financiación que pretenden actuar sobre grupos desfavorecidos pero el



empoderamiento se limita a la mejora de la gestión de sus recursos. No se produce verdadero empoderamiento desde el momento en que se obvian procesos orientados al fortalecimiento del grupo en la línea de cuestionar su discriminación y el empoderamiento colectivo para el cambio político.

- Tampoco entrarían en nuestro concepto de empoderamiento otros enfoques específicos como los orientados al empoderamiento para la salud.
- Otros conceptos que se asocian a empoderamiento devaluando su significado son el de descentralización o el de participación o los enfoques como *bottom-up* y *rightsbased*. Pueden formar parte de procesos de empoderamiento, pero también podrían formar parte de otro tipo de procesos que no tuvieran nada que ver con él.
- El emprendimiento colectivo que responde a dinámicas de agentes externos y por tanto a intereses de otra índole y no las propias de los interesados. El empoderamiento tanto desde la perspectiva personal como colectiva tiene que responder a intereses propios de superación de discriminaciones y no puede ser impuesta desde grupos o desde instituciones
- En cualquier caso el empoderamiento es un fin, persigue unos objetivos, mientras que la descentralización o la participación son medios o procedimientos que tanto podrían ser usados para esos fines o para los contrarios.

#### **d. Empoderamiento y género**

El desarrollo del empoderamiento en muchos casos ha obviado la perspectiva de género. La generación del concepto ha sido el fruto de diversas aportaciones y existe un amplio consenso en situar el origen desde el punto de vista de su fundamentación en las aportaciones de Freire al referirse y analizar la opresión, la pobreza, la concientización. Las mujeres sufren la misma opresión que los hombres y además la opresión masculina, sufren la pobreza y son más pobres entre la población pobre, necesitan concientización para salir de la opresión y además concientización sobre la opresión hacia las mujeres.

En el mismo sentido, si hablamos de campos de expansión del concepto, hay que destacar el del desarrollo, el de las acciones orientadas a combatir las situaciones de pobreza. En este caso, abundan las propuestas que no tienen en cuenta la perspectiva de género actuado de manera indiscriminada hacia hombres y mujeres.

Por otro lado, los programas vinculados al desarrollo orientados a mujeres, no siempre encajan en la perspectiva de género: bien porque no se orientan a la emancipación y la igualdad efectiva de mujeres y hombres (no cuestionando el estatus quo del poder androcéntrico), bien porque reafirman a las mujeres en sus roles, bien porque se orientan a soluciones que cuelgan en su responsabilidad individual la carga de mejorar su situación, así se

cuestiona en el documento sobre empoderamiento. En la segunda oleada de feminismo, que como sabemos arranca en la década de los 60, se utiliza el empoderamiento mediante un diálogo contestatario y a veces rebelde, interpelando a los modelos de desarrollo que habían de una forma u otra invisibilizando a las Mujeres.

En este sentido, Wieringa (1997:157) opina que el concepto tiene significado "si es utilizado para la transformación social según la concepción feminista del mundo" y, así lo abordaré.

### 3. LIDERAZGO

#### a. Liderazgo, concepto en construcción

Uno de los aspectos que me ha sorprendido al iniciarme en el estudio sobre el liderazgo es la múltiple, variada y dispersa literatura que existe al respecto, poniéndose de manifiesto el gran interés que este tema despierta dentro y fuera del ámbito científico. Como aprecia Molero "el liderazgo vende, ya que en caso contrario no se publicarían tantos libros sobre el tema" (2011: 22). El mismo autor lo ilustra referenciando un estudio-análisis estadístico realizado en Estados Unidos en por Bligh y Meindl (2005) sobre los títulos de libros que con la palabra *leadership* aparecían en las páginas webs de varias afamadas librerías (Amazon y Barnes&Noble). La estadística arrojó que tan solo el 10% de los libros tenían un carácter científico.

También me sorprende las dificultades para llegar a un consenso en su definición. Si Stogdill ya advirtió hace décadas que "existen tantas definiciones de liderazgo como personas que ha intentado definir el concepto" (1974: 259), hoy se complica más su abordaje por ser un tema estudiado desde diferentes perspectivas y no siempre científicas. En este sentido, Ramos López (2005: 61) reconoce que siendo uno de los temas mas abordados en la Psicología Organizacional no se ha llegado a una definición consensuada y, citando a Benis y Nanus (1985), afirma que ya en 1985 se recogían mas de 350 definiciones diferentes.

Por otra parte, Pautt Torres (2011) habla de *transdisciplinariedad* del concepto para expresar que el estudio del liderazgo se realiza desde diferentes disciplinas científicas con su propia perspectiva como la Antropología, la Sociología, la Psicología, etc. pero para la autora lejos de entenderlo como una dificultad, lo percibe como un elemento enriquecedor "haciéndolo dinámico, inagotable y trascendente en las personas que tienen grupos a su cargo" (p. 215).

Creo que será poco viable encontrar una única definición. He podido comprobar que solo por las teorías que lo abordan desde la Psicología Social y Organizacional, abundan en su complejidad. Como asegura García Sáiz (2010), el liderazgo es un fenómeno mas cotidiano de lo que se tiende a pensar y muy frecuente en las organizaciones. A pesar de ello, aún se mantiene en el imaginario colectivo la asociación líder-gran hombre, binomio propio de la

Teoría de los Grandes Líderes de principio del siglo pasado y que detallaré mas adelante. Nos obstante, es posible encontrar destacados intentos de consensuar elementos que permitan aunar definiciones. Sin entrar en algunas de las clásicas (Avalio, 2005; Yukl y Van Fleet ,1992) pero tomándolas como referencia, cabe citar a Perió (1991) para quien llegar al concepto de líder requiere hacerlo simultáneamente desde la interacción de tres variables: a) el líder con su personalidad, sus percepciones y sus recursos; b) los seguidores con su personalidad, sus percepciones y sus recursos; y c) el contexto relacional donde sucede el liderazgo.

También Cuadrado, Navas y Molero (2006), conscientes de esa dificultad se aventuran a aunar la opinión de la mayoría de los expertos en este campo para afirmar que el liderazgo es “un proceso de influencia entre líder y seguidores que tiene como fin conseguir la metas de un grupo, organización o sociedad” (p.18). Señalan cuatro aspectos derivados de esa manera de entender el liderazgo:

- a. La primera, el liderazgo es un proceso que implica de manera interactiva al líder, las personas que le siguen y la situación en la que se ejerce el liderazgo.
- b. La segunda, el liderazgo implica influencia.
- c. La tercera, el liderazgo pierde sentido fuera del contexto grupal.
- d. La cuarta, que la influencia del líder va dirigida a la obtención de una meta u objetivo común del grupo.

De estos aspectos es posible extraer evidencias que rompan algunos de los conceptos erróneos, arraigados en creencias, falsos argumentos o desatinadas culturas organizacionales, que confluyen en el mantenimiento de estereotipos en general y de género en particular:

1. Definido como proceso el liderazgo deja de ser una capacidad innata para convertirse en un aprendizaje, porque la capacidad de liderazgo, como el resto de capacidades humanas, se puede desarrollar con motivación, formación y práctica.
2. La influencia es parte medular del liderazgo pero es un proceso interactivo y bidireccional. Si no hay influencia recíproca líder-seguidores no hay liderazgo.
3. Una persona es líder en un contexto y deja de serlo en otro, por tanto no se convierte en líder y lo es para siempre y en cualquier contexto.
4. Existe el *antiliderazgo* (Yulk, 2008) cuando la influencia del líder va dirigida a la obtención de a sus intereses, deseos y no al bien común del grupo.

Otra interesante aproximación al concepto de liderazgo es la que describe Ramos López (2005) que, citando a Peiró, distingue entre líderes formales y líderes informales. Así, define el liderazgo formal como aquellas situaciones en las que la función del liderazgo viene asignada por la función o rol propios que una persona desarrolla en una organización. En el segundo, el

informal, surge sin necesidad de designación. Ambos tipos existen y se combinan de múltiples maneras<sup>15</sup>.

Debido a la importancia otorgada en la literatura científica parece pertinente detenerse en la relación entre liderazgo y dirección y las corrientes generadas en torno a su similitud o diferencia. De ellas dan cuenta Cuadrado, Molero y Navas (2006) resaltando dos corrientes, las que defienden que liderar y dirigir son conceptos distintos y las corrientes que no hacen esa diferencia. La primera corriente defiende la idea de que liderazgo y dirección son actividades diferentes, aunque pueda ser desempeñada por una misma persona. El rol directivo, por tanto, desarrollaría tareas de gestión y el rol de líder la formulación de metas y objetivos globales.

En esa línea, Pautt Torres (2011:213) hace un recorrido por los diferentes autores que han estudiado paralelamente ambos términos<sup>16</sup> para realizar una reflexión interesante sobre ambos conceptos que define como "distintos con resultados diferentes", separando *lo que se lidera* y *lo que se dirige* en una organización y definiendo cuatro características diferenciadoras entre uno y otro: el directivo es formal y el líder informal; el directivo tiene autoridad y el líder poder; el directivo influye y el líder inspira; el directivo tiene subordinados y el líder seguidores; el directivo se hace obedecer y al líder lo siguen voluntariamente. Su propuesta para una organización efectiva es el equilibrio entre liderazgo y dirección. Cuando el equilibrio se rompe hacia la dirección aparece el exceso de burocracia y cuando se rompe hacia el liderazgo aparece la anarquía.

García Sáiz (2010: 33) por su parte, señala que la clave de la diferencia entre dirección y liderazgo está en la manera de ejercer influencia sobre otras personas, lo que crea un tipo de relación distinto entre ellas: los primeros tiene subordinados, los líderes tiene seguidores.

La otra corriente, asumida por la mayor parte de las investigaciones realizadas desde la Psicología Social, defiende que el liderazgo puede estudiarse a partir de las conductas de las personas que ocupan puestos directivos en las organizaciones. Será en esta corriente en la que desarrollaremos la investigación y, al igual que Cuadrado, Molero y Navas, se utilizará el término liderazgo "para referirnos tanto a las conductas cotidianas de la gestión organizacional, como a las relacionadas con la gestión ideológica y de cambio organizacional" (*ibíd.*19).

A las dificultades hasta ahora señaladas para encontrar una definición se suman los cambios que provocan en las organizaciones, y por consiguiente entre sus líderes y/o dirigentes, la

---

<sup>15</sup> Por las consideraciones hasta ahora expuestas será el liderazgos formal en contextos organizacionales el marco de esta investigación, puesto que, como se explicará en el capítulo metodológico, las mujeres entrevistadas tienen o han tenido un rol de poder y/o alta dirección en los ámbitos u organizaciones donde ejercen sus responsabilidades.

<sup>16</sup> Bennis y Nanus, 2008; Yukl, 2008, Mintzber, 1991; Kotter, 1999, Portuondo, 2007.

*globalización y la Sociedad del Conocimiento*. En este nuevo paradigma que ya abordé en la descripción de los contextos revolucionarios el apartado anterior, los cambios sociales, económicos, tecnológicos y culturales plantean a las organizaciones una relectura de los roles y funciones del liderazgo y a la comunidad científica un renovado interés por su estudio (Burke y Cooper, 2006).

En este nuevo contexto, cabe preguntarse con Alcover y col . (2012) qué liderazgo resultará eficaz. Las posibles respuestas, aseguran, proceden tanto de las lecciones del pasado como de las predicciones acerca del futuro. En todo caso señalan que las realidades organizacionales están sufriendo continuas y rápidas transformaciones, en especial en lo que se refiere al desconocimiento y al carácter impredecible de los acontecimientos. Por ello y citando a Weick, (2000) describen los escenarios en los que tendrán que intervenir los líderes en las próximas décadas y en las que se darán cada vez más frecuentes situaciones como las siguientes:

- La incertidumbre no estará basada tanto en la insuficiencia de datos como de preguntas.
- Habrá menos expertos y más aprendices.
- Se dará prioridad al movimiento continuo antes que al distanciamiento y la reflexión.
- Las decisiones tenderán a trasladarse hacia los expertos y convergerán menos en las personas autorizadas por sus cargos a tomarlas.
- Habrá más improvisación y menos rutina.
- Será más frecuente la humildad y menos habitual la arrogancia.

Muy interesante, además, la reflexión que hacen con respecto hay que considerar la posibilidad de que los líderes emergentes se diferencien de los líderes pasados y presentes en otros factores. Señalan, por ejemplo, "que a medida que vayan desapareciendo barreras invisibles y techos de cristal en las organizaciones, será más probable que aumenten las mujeres y las personas pertenecientes a minorías en el desempeño de funciones de liderazgo, un reparto de papeles más realista que tenga en cuenta la creciente e imparable diversidad de los lugares de trabajo y de las sociedades en su conjunto y que redistribuya de manera más justa la capacidad y el ejercicio de la influencia y del poder" (2012: 118).

Por tanto, *globalización y Sociedad del Conocimiento* plantean a las organizaciones, ya sean empresariales, políticas, económicas, sociales etc., nuevas necesidades de adaptación a la diversidad cultural, de innovación, de operatividad en un mundo virtual, que den respuesta a esas nuevas demandas. Estos nuevos contextos, como asegura García Sáiz (2010) suponen un importante caldo de cultivo para el desarrollo numerosos ejemplos de liderazgo y de líderes.

**b. El liderazgo en las organizaciones: enfoques teóricos**

Esta revisión histórica se perfila como en un intento de acercamiento al concepto de liderazgo, no obstante se realizará un repaso breve por aquellas corrientes más lejanas y en desuso para ampliar contenidos y enfoque de las nuevas formas de liderazgo. Por otra parte, por su carácter aglutinador y esfuerzo de síntesis de este recorrido histórico se tomará como hilo explicativo el aportado por Amparo Ramos (2005), quien revisa las perspectivas más representativas e influyentes en la conceptualización del liderazgo en el último siglo, distinguiendo cinco grandes grupos de entramados teóricos:

i. *La Teoría de los grandes líderes*: enmarcadas en la década de los años 20 y 40 del pasado siglo, como las conoce también como el enfoque del “gran hombre” o “enfoque de rasgos” porque ponen el punto de mira en los rasgos o cualidades personales de los líderes. El líder nace con unos atributos innatos que lo hace buen líder en cualquier situación. Vendrían a decir que el líder *nace* más que se *hace* (2005:62). Desde este enfoque ha habido intentos de definir los rasgos que haría de una persona un líder efectivo, entre ellos los señalados por Yukl y Van Fleet (1992): altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza.

Todavía es posible encontrarse estudios desde esta perspectiva, a pesar de que de los resultados de las investigaciones, afirma la autora, no parece haber un conjunto universal de rasgos que distingan a los buenos líderes de los malos. El líder eficaz, como veremos, no es un conjunto predecible de *habilidades*.

ii. *El liderazgo desde el modelo conductual*: desde este enfoque en auge hasta los años 60 del siglo pasado, se estudia el liderazgo a partir de lo que hace el líder, de sus conductas, en la búsqueda de estilos de liderazgo eficaces, discriminando conductas de líderes eficaces y no eficaces. Supone una ruptura importante del enfoque anterior ya que a partir de aquí el liderazgo puede ser aprendido, entrenando aquellos estilos que se identifican con un liderazgo eficaz. Se distinguen cuatro enfoques: clasificación tricotómica de Kurt Lewin; los estudios de la Universidad de Ohio; los estudios de la Universidad de Michigan y la Red de comportamiento directivo de Blake y Mouton.

Nos vamos a detener en la clasificación de Kurt Lewin y los trabajos desarrollados por su equipo en la Universidad de Iowa porque sus investigaciones constituyen el punto de partida del estudio científico del liderazgo y su clasificación sigue siendo utilizada en la actualidad en el marco de la Psicología Social y de las Organizaciones (Cuadrado, Molero, Navas, 2006: 21).

Amparo Ramos citando los estudios de Lewin, Lippitt y White (1939) recoge los tres estilos de liderazgo hallados en investigaciones con clubes de niños: autoritario, democrático y *laissez-faire*.

- Liderazgo autoritario o autocrático: la persona líder determina los objetivos, las tareas, las funciones a realizar y se encarga de su supervisión. No tiene seguidores si no subordinados, por tanto no delega, manda y toma las decisiones de forma unilateral.
- Liderazgo democrático: la persona líder también determina los objetivos y las tareas pero teniendo en cuenta la opinión e su equipo que también participa en la toma de decisiones.
- Liderazgo *laissez-faire*: la persona líder ni participa en las tareas ni las evalúa, siendo sus subordinados los que organizan, determinan y planifican.

iii. *El liderazgo humanista*: su principal representante McGregor (1960) presenta una teoría en la que clasifica a los dirigentes según dos estilos de liderazgo, uno autoritario que denomina "teoría X" y un estilo más igualitario que denomina "teoría Y". La primera refleja el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control. Se basa en modelos coercitivos y económicos del hombre y descansa sobre ciertos supuestos acerca de la naturaleza humana. La "teoría Y" defiende la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización. Su base está en la pirámide de necesidades de Maslow, una teoría sobre la motivación humana que supone que la gente trabajará y asumirá responsabilidades si tiene oportunidad de satisfacer sus necesidades personales al mismo tiempo que logra los objetivos organizacionales.

iv. *Los modelos de liderazgo de contingencia o enfoque situacional*: en contraposición a las corrientes anteriores, la efectividad del liderazgo depende de las conductas del líder y de las características de la situación. Las variables situacionales más estudiadas serían el tipo de tarea, la calidad de las relaciones líder-seguidor, el grado de poder ostentado por el líder, las características de los seguidores y el modelo de la toma de decisiones.

Yukl y Van Fleet (1992) señalan al respecto de estos modelos que al ser tan generales presentan algunas restricciones, como por ejemplo, someterlas a pruebas empíricas rigurosas.

v. *El modelo de liderazgo transformacional*: A partir de las investigaciones de los 80 del pasado siglo se produce un cambio radical en la concepción del liderazgo. Llega de la mano de Bass y explicado en su trabajo *Liderazgo y rendimiento, más allá de las expectativas* (1985). Para Molero (2011) lo que sucede es un cambio de paradigma en los estudios de liderazgo y cita las dos aportaciones más relevantes por las que Bass y sus colaboradores lo hacen posible: la elaboración teórica que hace del concepto de liderazgo transformacional y la creación de un cuestionario que permite medirlo.

Con respecto a ésta última, la aportación importante de Bass fue la creación de un instrumento capaz de medir las conductas presentes en el liderazgo transaccional y transformacional: el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). La última versión, el MLQ 5X tiene dos cuestionarios, uno dirigido a las personas empleados que evalúan a su supervisor o supervisora y otra para el personal directivo, que autoevalúan su propio estilo de liderazgo.

Una aplicación de este cuestionario en España la realizaron Molero y Morales en 1994 en 40 centros de Atención Primaria en un estudio sin publicar pero que recoge Molero (2011): "cuando el coordinador de dichos centros era percibido como transformacional los equipos aceptaban en mayor medida la dirección de los coordinadores, el conflicto de rol era menor, existía un mayor sentimiento de autonomía en el equipo y las relaciones interpersonales eran mejores" (*ibíd.*: 141). Recoge, y resulta un tanto sorprendente, que en relación con las diferencias de género, diversos estudios ponen de manifiesto que las mujeres directivas tienden a ser percibidas como más transformacionales que los varones directivos.

Con respecto a la elaboración teórica, Bass sustenta que hay dos tipos de liderazgo: el transaccional y el transformacional. Ambos suelen ir parejos ya que se suele considerar el liderazgo transformacional como una expansión del transaccional (Bass:1994), sin embargo fue la insuficiencia explicativa de la relación entre líder y seguidores lo que indujo a Bass a explorar otras formas de entender el liderazgo.

En cualquier caso, y en relación al liderazgo transaccional, está basado en el intercambio de recompensas entre el líder y sus seguidores. El primero proporciona recompensas objetivas o subjetivas y éstos le apoyan en la consecución de los objetivos. Se realiza una especie de "transacción" por la que el líder es reconocido y aceptado a cambio de que acepte recursos valiosos para el grupo. Recursos que pueden ir desde el conocimiento de líder para la consecución de los objetivos o el reconocimiento del trabajo bien hecho, hasta tipo de recompensas de índole material.

Bass (1985) identificó dos factores propios en el estilo liderazgo transaccional: recompensa contingente y dirección por excepción. La primera representa una transacción positiva y constructiva entre líder-seguidores/subordinados: "el líder dice lo que se tiene que hacer para obtener recompensas, castiga las acciones no deseadas y recompensa la realización satisfactoria del trabajo asignado" (*ibíd.*: 83). En la dirección por excepción solo se interviene cuando existen problemas o fallos.

Amparo Ramos (2005: 82) recoge que este tipo de liderazgo es útil y beneficioso en muchos periodo de la vida organizacional pero citando a Morales y Molero (1995a) se "convierte en incompleto, raquítico y estrecho en los periodos de cambio acelerados en las organizaciones, esto es, al cambio y a la innovación e la cultura de la organización".



El liderazgo transformacional es definido por Bass (1985) como el conjunto de capacidades que permites al líder identificar los cambios y diseñar acciones para afrontarlo de forma efectiva. En palabras de Molero (2011: 135) es capaz de motivar a sus seguidores "más allá de los esperado" a través de varis estrategias:

- a. Aumentando el nivel de comprensión de los seguidores acerca del trabajo a realizar.
- b. Haciendo que los seguidores trasciendan sus propios intereses en beneficio del interés del grupo.
- c. Cambiando la importancia de la jerarquía de necesidades de los seguidores de forma que las necesidades mas elevadas, como la autorrealización, adquieran mas importancia que las necesidades básicas, como los benéficos materiales o la seguridad.

Para conseguir esos efectos, distintas investigaciones (Bass, 1985; Howell y Avolio,1993;, Bycio, Hackett y Allen, 1995; Avolio, Bass y Jung, 1997; Ramos López, 2005) identificaron los componentes del Liderazgo Transformacional. Estos componentes, también conocidos como las cuatro I's (Bass y Avolio, 1993) son: influencia idealizada o carisma, motivación inspiraciones, estimulación intelectual y consideración individualizada.

a) El primero, el carisma, es el factor más importante. Los estudios de Bass (1985) sobre el carisma, que ya adelantaba Weber fueron la base para sus investigaciones sobre el liderazgo transaccional y mas tarde el transformacional. Weber enumeraba la existencia de tres tipos de autoridad legítima: la racional, la tradicional y la carismática. La autoridad carismática de Weber está basada en la cualidad extraordinario que posee una persona por la que la considera poseedora de una fuerza irracional y que produce el seguimiento incondicional por parte de sus seguidores. Asevera Molero (2011) que el estudio del liderazgo carismático hubiera llegado a una línea muerta a no ser por el impulso de Bass (1985) al abordarlo de forma empírica, lo que supuso pasar de una concepción de liderazgo carismático como un fenómeno excepcional a ser considerase como un tipo de liderazgo que podría encontrarse en todos los ámbitos sociales y organizacionales, y de ser considerado como irracional a considerar su aspectos más racionales.

También señala el autor la existencia de dos perspectivas en el estudio de las características del líder carismático. Una, la centrada en el estudio de aquellos rasgos de la personalidad del líder y que lo diferencia de otros líderes que no son carismáticos. Otra, la centrada en los seguidores y en el estudio de las atribuciones que estos realizan en base a conductas y personalidad del líder.

Desde la perspectiva transformacional, el líder carismático coloca por encima deseos e aspiraciones personales, las necesidades de sus colaboradores (Bass y Avolio, 1994).

b) El segundo, la inspiración, está relacionada con la capacidad del líder para motivar a sus colaboradores en relación a los objetivos a conseguir, proporcionando significados y retos a sus colaboradores en el trabajo. El espíritu de equipo se potencia.

c) La estimulación intelectual indica la capacidad del líder para estimular a sus colaboradores a esforzarse en ser innovadores y creativos; no se juzgan las opiniones y no hay críticas públicas de los errores individuales. Las nuevas ideas no son criticadas o eliminadas por diferir de las del líder, al contrario, son alentadas.

d) La consideración individual se define por prestar atención y apoyo a las necesidades individuales de cada miembro de su equipo. La retroalimentación, el entrenamiento y el asesoramiento son elementos importantes de esta dimensión.

Finalmente, me interesa resaltar la opinión de Amparo Ramos (2005:86) cuando afirma que el liderazgo transformacional también tiene aspectos negativos y los líderes no siempre utilizan su influencia para favorecer al equipo. Por tanto, puede ser utilizado para promover cambios beneficiosos o para favorecer los principios egoístas del líder. Citando a Howell y House (1992) distingue entre el liderazgo transformacional socializado o personalista. En éste último, los líderes se sobrevaloran, sirven a sus propios intereses; basan su liderazgo en la dominación y en la conducta autoritaria. Bass (1998) los denomina pseudotransformacionales. El socializado, por el contrario, está basado en un comportamiento igualitario; los líderes son altruistas y usan los mecanismos de poder establecidos.

Frente a estos estilos de liderazgo activos, Bass (1985) habla del no liderazgo, del *laissez-affaire*, un estilo pasivo que representa la ausencia de liderazgo y que hemos visto con anterioridad. La ausencia o evitación de liderazgo es, por definición, el estilo más ineficaz de liderazgo de acuerdo con la investigación (Bass, 1985, 1998; Bass y Avolio, 1994). Es lo opuesto al Liderazgo Transaccional, puesto que el "Laissez-Faire" representa la no transacción (Bass, 1998).

Disponiendo de un modelo teórico y de un instrumento de medida, parecía más que evidente que Bass, Avolio y colaboradores (1994) desarrollaran un modelo de liderazgo. Así definieron el *Full Range of Leadership* (FRL) o Modelo Completo de Liderazgo –óptimo–, un modelo que proporciona el marco para observar y medir las conductas transaccionales y transformacionales. El Modelo incluye los componentes del liderazgo transformacional y del transaccional que hemos visto anteriormente y que conforman las ocho dimensiones de liderazgo que conforman la base del modelo FRL, según Bass y Avolio. Esos ocho comportamientos o dimensiones resultantes se suelen agrupar en tres estilos de liderazgo diferentes, que ordenados de mayor a menor efectividad son los siguientes: transformacional, transaccional y pasivo. No se trata de tres estilos excluyentes, sino que son comportamientos que

coexisten e incluso puede complementarse entre sí. No obstante, para el perfil óptimo (Bass y Avolio, 1994) se caracteriza por la mayor frecuencia del estilo transformacional.

### c. Nuevas formas de liderazgo

Aunque ya se habla de nuevos modelos de liderazgo a partir de los trabajos y estudios sobre el liderazgo transformacional -conocidos también en la literatura especializada como "modelos emergentes de liderazgo"- me ha parecido pertinente en esta investigación aplicar el término de "nuevas formas" a las actuales y variadas modalidades de liderazgo que emergen con los cambios producidos por la *globalización* y la *Sociedad del Conocimiento*

En esa línea, Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares (2011) especifican que la necesidad de afrontar nuevos retos exigen a las personas líderes adoptar un papel complejo, que compagine continuidad, cambio e innovación, y consolidado en principios éticos y valores sociales. De esta manera, tomado como referencia las revisiones de Avolio, Walumbwa y Weber en 2009, afirman que la revisión del liderazgo en la actualidad, ha de trascender a la enumeración de unas características individuales y apuntar a su carácter "diádico, compartido, relacional, estratégico y global, afrontando, en definitiva, una dinámica social compleja" (p.39)

Desde esta perspectiva, Gil y colaboradores confluyen en denominar "nuevos modelos de liderazgo" a estas modalidades: nuevo liderazgo, el liderazgo auténtico, el transcultural, el complejo, de equipo, el compartido y el remoto. Todas estas modalidades tienen su anclaje en las teorías de liderazgo carismático y transformacional que, como vimos en el apartado anterior, dieron un giro a los estudios de liderazgo a partir de los años 80 del siglo pasado. Veamos cada uno de ellos:

– Liderazgo Auténtico: su interés surge en los últimos años a través de los estudios entre liderazgo y ética. En este sentido es muy interesante las aportaciones de Simola, Barling y Turner (2010) cuando introducen el concepto de "ética del cuidado" por considerarlo más consecuente con la idea del liderazgo transformacional. Es muy pertinente este giro por la relación que establecemos más adelante entre liderazgo y socialización política desde una perspectiva de género articulada a la ética del cuidado de Carol Gilligan.

El estilo de liderazgo auténtico integra conceptos de la psicología positiva aplicada a las organizaciones (autoeficacia, resiliencia, optimismo, bienestar, etc.) y del desarrollo del liderazgo a lo largo de la vida. Para estos autores se puede definir (citando a Avolio et al., 2009, p. 423) como "un patrón de conducta de liderazgo transparente y ética que enfatiza la disposición a compartir la información necesaria para la toma de decisiones a la vez que acepta las aportaciones de los seguidores."

Por su parte, Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson, (2008) han definido las siguientes dimensiones del liderazgo auténtico:

- procesamiento balanceado (análisis objetivo de los datos relevantes para la toma de decisiones)
- perspectiva de moral interna (ser guiado por estándares de moral interna, utilizada para autorregular la propia conducta)
- transparencia relacional (basada en presentarse uno mismo de forma auténtica, compartiendo información de forma abierta y mostrando los sentimientos apropiados a la situación)
- conciencia de uno mismo ( la comprensión de las propias fortalezas y debilidades, y del sentido que uno le da al mundo)

Finalmente coincido con Sara Berbel (2013) que cuando tiene una estrecha relación con el liderazgo transformacional, el auténtico pone más énfasis en la autoconciencia y en la ética como método de trabajo; ambos conceptos relacionados a su vez con el empoderamiento.

- Liderazgo Transcultural: un modelo de liderazgo relacionado con la dimensión transcultural, un aspecto ya abordado cuando relacionamos liderazgo y cultura y describimos el proyecto GLOBE. Recordemos, por tanto, que se podría definir como el liderazgo que involucra diferentes culturas, formas de pensar, e ideologías.

A modo de recopilatorio de lo ya expuesto sobre GLOBE, y siguiendo Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares (2011), a sus resultados revelan diferentes conglomerados culturales dentro de los cuales las personas comparten percepciones similares sobre la conductas de las personas líderes, pero también revelan una serie de atributos aceptados universalmente en todas las culturas analizadas y que se relacionan con el liderazgo carismático y orientado al equipo.

Villarreal y Villarreal (2003) enumeran las características o cualidades de un persona líder transcultural: es flexible y adaptable, se muestra abierta, asertiva, empática, actualizada, informada, tolerante y utiliza tecnologías de la información, además de que promueve en las organizaciones la generación de células de aprendizaje, es decir, grupos en donde se puede compartir en equipo las ideas desde diferentes puntos de vista, espacios para la multidisciplinariedad y el aprendizaje, tanto para aprender a desaprender, como para aprender a aprender y para aprender a emprender.

- Liderazgo complejo: supone aplicar la Teoría de la Complejidad al estudio del liderazgo. Se aleja de las formas de liderazgo centradas en las características del la persona líder, en la relación con sus seguidoras o con el grupo para ser concebido como "un sistema adaptativo y

complejo de agentes dinámicos e imprevisibles que interactúan en redes complejas de retroalimentación" (Uhl-Bien y Marion, 2008 citado por Gil et al., 2011:41). No se pondría el interés de la investigación, por tanto, en los actos de uno o varios individuos, sino la interacción de numerosas fuerzas que actúan en un contexto particular.

Este enfoque identifica tres ejes de complejidad: cognitiva, social y conductual que aplicado al liderazgo significa que la persona líder debe ser capaz de abordar los acontecimientos desde diferentes perspectivas, desempeñar distintos roles y ejecutar distintas conductas en función de las demandas de la situación.

A partir de este paradigma se han desarrollado nuevos enfoques y temas de investigación, como el liderazgo estratégico o liderazgo femenino (Marion y Uhl-Bien, 2007)

- Liderazgo de equipo: se centra en el impacto del liderazgo sobre el rendimiento de equipo y, a pesar de los numerosos estudios sobre el liderazgo, su desarrollo en equipo ha sido poco investigado. No obstante, a medida que aumenta la presencia de los equipos en las organizaciones, las investigaciones empiezan a centrarse en el impacto del liderazgo sobre el rendimiento del equipo (Gil et al., 2011).

Esos autores, citando a Day, Gron y Salas, (2004: 1), distinguen dos formas de entender el liderazgo de equipo: 1) como aquellos atributos, habilidades o conductas que aportan los miembros al equipo. y, 2) como resultado de procesos de equipo (aprendizaje grupal), facilitando la adaptación y el rendimiento del equipo a través de las diferentes etapas de su desarrollo.

De este enfoque se derivan algunas prácticas o modelos funcionales de liderazgo que necesitan mayores estudios empíricos que corroboren la validez de las propuestas teóricas.

- Liderazgo Compartido, también denominado distributivo, colectivo o de iguales, requiere la disolución de la jerarquía en el trabajo en equipo, de forma que sus integrantes son quienes realizan las actividades de liderazgo de forma simultánea o secuencial (Gil et al., 2011). Estos autores, citando a Pearce y Conger, (2003: 1), lo definen "el proceso dinámico e interactivo entre los miembros de un equipo cuyo objetivo es dirigirse unos a otros para lograr las metas del equipo, de la organización o de ambos" Surge siempre de la distribución de las acciones de liderazgo entre los miembros de un equipo, de forma que todos ellos se lideran unos a otros según las circunstancias (Wageman, Fisher y Hackman, 2009).

- Liderazgo remoto o *e-leadership*: las profundas transformaciones derivadas de la globalización y la Sociedad de la Comunicación también tiene su impacto en el desarrollo de nuevos estilos de liderazgo, como el remoto o *e-leadership* y se define como aquel que tiene

lugar en equipos virtuales, cuyos miembros interactúan a través de la tecnología y, generalmente están dispersos geográficamente.

Gil et al., (2011) señalan las particularidades de los equipos virtuales, como la ausencia de relaciones previas entre las personas que lo componen y que permita desarrollar cohesión y confianza; falta de normas y procedimientos compartidos; identidad grupal débil, dada la dispersión geográfica y limitación de la labor del líder por el escaso contacto directo.

La mayor parte de las investigaciones sobre liderazgo remoto han analizado y comparado cómo actúan las personas líderes en equipos con altos niveles de virtualidad (mayor dependencia tecnológica y menor capacidad de transmisión de la información tecnológica) respecto a las personas líderes de equipos más tradicionales. Así, autores como Kayworth y Leidner (2002) observaron que bajo condiciones de trabajo remotas eran más eficaces los líderes capaces de ejecutar múltiples roles de forma simultánea, demostrando su capacidad de enfrentarse a situaciones complejas.

- Liderazgo e inteligencia emocional

El concepto de Inteligencia Emocional (IE) irrumpió en nuestro país a finales de los años 90 del pasado siglo. La publicación del libro con ese título (1995) del Daniel Goleman se convirtió en un *best-seller* mundial. Surge en un momento de repunte en la sobrevaloración del Coeficiente Intelectual (CI) como valoración de la inteligencia humana y en contraposición a él, rechazando la idea de quienes "aseguran que el CI es un dato genérico que no puede ser modificado por la experiencia vital y que el destino de nuestras vidas se haya, en buena medida determinado por esa aptitud (1996: 13).

Goleman abunda más en esa línea cuando asegura que en aquellos momentos en que nos vemos arrasados por las emociones, la inteligencia se ve desbordada, entrando de lleno en el núcleo de su tesis, las emociones. Las define como impulsos que lleva al ser humano a actuar y que cada una de ellas (enojo, miedo, felicidad, amor, sorpresa, etc.) desempeña un papel único en nuestro repertorio emocional. Goleman (1995) considera que la inteligencia emocional pasa por conocer las propias emociones, manejarlas, automotivarse, cultivar la empatía y desarrollar las habilidades sociales.

Goleman basó sus estudios en los trabajos de Salovey y Mayer, quienes en su artículo "Emotional Intelligence" (1990) definieron la IE como la habilidad, que puede ser aprendida para controlar los sentimientos y emociones propios y ajenos y utilizar esa información para guiar las acciones y el pensamiento propios. Reconocieron en la IE cinco competencias: autoconocimiento emocional, autorregulación, automotivación, empatía y habilidades sociales. No obstante, la consideraron una subcategoría en cuadrada en la Inteligencia social. De ellos,

es el MSCEIT o Test de Inteligencia Emocional Mayer-Salovey-Caruso es un test de inteligencia emocional entendida como una aptitud.

Tampoco hay que desdeñar los estudios de Gardner (1993) y su teoría de las Inteligencias Múltiples, no solo porque de esas fuentes bebiera Goleman, también por la repercusión que su crítica a la utilización del CI como la única forma de evaluar las capacidades intelectuales tuvo y tiene su desarrollo para la intervención educativa.

Con la diversidad de estudios, investigaciones y autores que abordaron la Inteligencia Emocional ( Salovey y Mayer , 1990; Goleman, 1999; Mayer, Salovey y Caruso , 2000; Bisquerra, 2003; Extremera y Fernández-Berrocal, 2004) resulta relativamente fácil ampliar los conocimientos sobre el tema ya que lo que a mi me interesa es la relación de estas investigaciones y su impacto en los estudios de liderazgo y los de liderazgo y género.

Con respecto al liderazgo y las emociones, constata Villanueva (2008) el laxo tiempo en el que las emociones han estado relegadas en el estudio de la psicóloga organizacional y, citando a Muchinsk (2000), expone dos posibles explicaciones: la primera reside en la concepción tradicional de cómo debía ser un directivo (personas lógicas y tomadoras de decisiones racionales) y de la que excluía toda posible manifestación emocional. La segunda, al mayor apego de la psicología a la explicación cognitiva.

Los cambios de esta tendencia aparecen a finales de los 80 y década de los 90, cambios a los que obliga la globalización y la Sociedad de la Comunicación, que afectan también a la estructura de la empresa y, por ende, de su personal directivo. En esta línea aparecen los estudios de Whetten y Cameron (2011), que reflejan que las empresas deben confiar en líderes con habilidades directivas determinadas que no solo se dirijan al éxito económico, esa habilidades se agruparían en: habilidades personales, interpersonales y habilidades grupales.

Con respecto al liderazgo y género, aseveran Gartzia<sup>1</sup>, Nekane Balluerka y Barberá (2012) que aunque este tipo de inteligencia incluye en su definición competencias emocionales directamente relacionadas con los roles de género, no está clara la relación existente entre el género y la IE, siendo necesario profundizar en dicha línea de investigación, ya que si bien son muchos los trabajos llevados a cabo con objeto de analizar las diferencias en función del sexo desde el estudio de la IE, los resultados observados han sido contradictorios.

Presentan los resultados de un estudio que examina el efecto de la identidad de género sobre la IE en una muestra de 338 trabajadores y trabajadoras. Los resultados indican que "la aceptación de rasgos de expresividad por parte de las mujeres podría explicar sus mayores puntuaciones en IE. Además, los resultados muestran que las personas andróginas, en comparación con las instrumentales y expresivas, presentan niveles superiores de IE" (p. 567)

Concluyen con la necesidad de evitar el enfoque de las diferencias sexuales en la Inteligencia Emocional promoviendo referentes de identidad de género menos estereotipados. Para ello consideran, y su argumento se alinea con la orientación feminista de esta trabajo, que “inclusión de la perspectiva de género en el estudio de las competencias socioemocionales y la IE resulta clave para favorecer referentes individuales y grupales más acordes a los requerimientos de la sociedad actual”. (p. 574).





CAPÍTULO 2: POSICIONES FEMINISTAS SOBRE EL PODER Y EL LIDERAZGO

1. El poder desde la mirada feminista.....	68
a. Feminismo(s) .....	68
i. El Feminismo ilustrado .....	71
ii. El Feminismo Institucional .....	73
b. Una aproximación al poder desde el feminismo.....	77
c. El empoderamiento feminista .....	79
2. Género y conocimiento científico.....	80
a. Tres preguntas sobre el concepto género .....	80
b. La construcción sesgada del conocimiento científico .....	86
3. Los obstáculos en el acceso al poder.....	88
a. Mujeres socializadas en el no poder: los estereotipos de género	88
b. Déficit democrático .....	92
i. La participación.....	92
ii. La representación .....	95
4. El liderazgo desde la mirada feminista .....	97
a. Las metáforas del no poder .....	97
b. Debates sobre liderazgo femenino .....	101



Abordaré en este capítulo los conceptos de poder, liderazgo y empoderamiento, ahora desde la mirada del feminismo. El recorrido hasta llegar aquí era necesario puesto que la teoría feminista centrará las críticas en ambos conceptos al considerar que están contruidos bajo una pauta de dominación, del que el patriarcado se eleva como el mayor símbolo de poder sobre.

Inicio este segundo capítulo con un acercamiento a las teorías feministas pero sin llegar a hacer una exposición completa de su historia. La literatura existente al respecto es muy amplia, por lo que voy a referirme a los momentos en los que la teoría feminista cobra importancia para este estudio. Serán, el feminismo ilustrado, el feminismo de la igualdad y el feminismo institucional. Los tres están caracterizado en el primer punto. Éste se completa con una aproximación al concepto de poder.

No era el objetivo de este trabajo construir una teoría política en torno al poder si no recoger las posiciones que sobre el poder se han elaborado desde el feminismo. Mi posición al respecto coincide con corriente feminista que aboga por ejercer el poder en el marco de un nuevo contrato social entre mujeres y hombres.

El feminismo acuño el concepto de género; a su explicación se dedica una parte de este capítulo. El concepto de género va a permitir desmenuzar el entramado patriarcal y sus mecanismos de dominación. Su impacto en las ciencias sociales y en la construcción del conocimiento me ha parecido lo suficientemente significativa como unir ambos aspectos en un mismo epígrafe.

Pero el entramado patriarcal también ha tenido su impacto, en la construcción de una democracia inclusiva de tal manera que los obstáculos que han tenido las mujeres para ejercer a los derechos de ciudadanía son considerados hoy como un déficit democrático. Por tanto hay que hablar de participación y representación pero también de estereotipos de género, el mecanismo mas perverso del patriarcado para mantener su primacía y poder.

Finalmente, en el último epígrafe abordaré el liderazgo desde una mirada feminista, será desde la psicología social y organizacional por ser la disciplina que mayores investigaciones ha emprendido sobre el tema. Detallaré las metáforas con las que han ilustrado las dificultades de las mujeres para acceder a puestos de poder y liderazgo y repasaré el debate sobre la existencia o no de un liderazgo femenino.

### 1. EL PODER DESDE LA MIRAD FEMINISTA

#### a. Feminismo(s)

Hasta ahora he venido hablando de feminismo, feministas, teoría feminista, feminismos sin abordarlo como movimiento social, ni como teoría política, ni siquiera como una práctica política; aunque de una manera u otra, todas ellas están presentes.

A pesar de sus tres siglos de historia, hablar hoy de feminismo no es una tarea fácil. La socialización del conocimiento que ha supuesto la "sociedad en red" (Castell, 1997) permite acceder a un grueso de saberes que nos instala en la ilusión de estar al corriente de todo. Ocurre así con el feminismo, como dice Moore (2004:23): "es una de las palabras cuyo significado todo el mundo cree conocer". Sin embargo, fuera de los contextos de estudios feministas se constata que una de las primeras *diferencias* conceptuales que hay que realizar es entre *feminismo* y *machismo*. Dice Nuria Valera al respecto, que "no solo no es lo mismo si no que no tiene nada que ver. El feminismo es una teoría de la desigualdad y el machismo, una teoría de la inferioridad". (2005:337)

En línea similar se expresa De Miguel (2007) cuando afirma que hay dos actitudes que siguen teniendo vigencia frente al feminismo, el ya señalado desconocimiento fuera de los círculos feministas y su continua descalificación. Uno y otro conducen a una artificial asociación entre feminismo y machismo como conceptos contrapuestos. En esa lógica, nos recuerda Nuria Varela si machismo "consiste en la discriminación basada en la creencia de que los hombres son superiores a las mujeres" (*ibid.* :337), hembrismo sería la supremacía de las mujeres o el odio a los varones. Una asociación que también es posible analizar como mecanismo de control y resistencia del propio sistema patriarcal.

¿Qué es el feminismo? En sentido amplio, feminismo es la lucha de las mujeres por mejorar sus condiciones de vida. Offen (1991) se aproxima a su definición desde el análisis a través de la historia de la palabra y sus orígenes. Asegura que el uso del término feminismo, de procedencia incierta, empezó a generalizarse en Francia (*feminisme*), a principios de los años noventa del siglo XIX y acabó exportándose a toda Europa, Estados Unidos e incluso Latinoamérica, donde este término no comenzará a ser utilizado hasta principios del siglo XX. Niega que fuera Charles Fourier el inventor del término, como se viene recogiendo en algunas historias del movimiento feminista.

Offen (1988, 1991), en la búsqueda de una definición de feminismo con base histórica, asevera que el feminismo debe ser considerado como una ideología crítica, rechazando su estudio como apéndice de cualquier otra ideología. Además, para comprender el alcance histórico y las posibilidades del feminismo, es necesario localizar los orígenes y la evolución de

esas ideas en el ámbito de las diferentes traiciones culturales, en lugar de postular un modelo hegemónico derivado de una sola traición cultural o sociolingüística.

Desde esa perspectiva, el feminismo se vislumbra como:

*(...) Un concepto capaz de englobar una ideología y un movimiento de cambio sociopolítico fundado en el análisis crítico del privilegio del varón y de la subordinación de la mujer en cualquier sociedad dada. Su categoría de análisis es el género, o la imagen diferencial del comportamiento de los sexos, que la sociedad ha construido sobre la base de las diferencias fisiológicas (ibíb.-1991:130)*

El feminismo exige que el poder social, económico y político de una sociedad dada se reestructure de forma que exista un equilibrio entre las mujeres y los hombres, apelando a una humanidad común en beneficio de los dos sexos pero respetando sus diferencias. Es un desafío político a la autoridad y la jerarquía masculinas en el sentido más profundo y su aspiración última es transformacional.

En esa estela aparecen la definición que proporciona Valera (2005:14), al afirmar que el feminismo es *una teoría y práctica política articulada por mujeres, que cuando han tomado conciencia de las discriminaciones que sufren por el hecho de ser mujeres, deciden organizarse para acabar con ellas, para cambiar la sociedad.*

De Miguel (2007:16) define el feminismo desde tres perspectivas: como teoría, posibilitando una visión crítica de la realidad y por tanto una reinterpretación de la misma. Es una *teoría que desmonta la visión establecida, patriarcal, de la realidad*; como práctica social y política, el feminismo ha cristalizado como movimiento feminista y, cómo una forma de entender la vida, ya que el feminismo implica un proceso de individual de cambio personal, de ajustes de cuentas con la tradición, la educación y las expectativas que la sociedad coloca en las mujeres.

Si comenzáramos acudiendo a la historia del término feminista para entender su significado, parece pertinente la pregunta que se formula de Ana de Miguel (2007), a cerca de los inicios del feminismo. Su respuesta es que siempre han existido mujeres a lo largo de la historia que, con mayor o menor conciencia, han luchado, de manera individual o colectivamente, por mejorar las condiciones de vida, por cambiar su destino o transformar la realidad que les tocó vivir. En sentido, el feminismo han existido siempre.

Como teoría transformadora, la génesis del feminismo se sitúa en la Modernidad, con las transformaciones sociales e ideológicas de la Revolución Industrial y la Revolución Francesa. En el abordaje histórico del movimiento feminista, De Miguel (2002:217) configura tres bloques explicativos: el Feminismo Premoderno, el Feminismo Moderno y el Feminismo Contemporáneo. El primero, recoge las primeras manifestaciones feministas; el Feminismo Moderno, que arranca

## CAPÍTULO 2: POSICIONES FEMINISTAS SOBRE EL PODER Y EL LIDERAZGO

con la obra de Poulain de la Barre y las vindicaciones de los movimientos de mujeres de la Revolución Francesa, para reavivarse con fuerza con los movimientos sociales del siglo XIX y, por último, el Feminismo Contemporáneo, a partir de los años 60 del pasado siglo.

Otras de las clasificaciones frecuentes para explicar la historia del feminismo se presenta mediante las llamadas «olas». A las ya tres clásicas, primera, segunda y tercera ola se le incorpora recientemente la "cuarta ola" o *ciberfeminismo*.

Un acercamiento mayor a las corrientes feministas y sus recorridos históricos es posible encontrarla en De Miguel, (2002), Varela (2005), Amorós y De Miguel (ed.) (2007) o Gutiérrez y Luengo (2011); del feminismo en España en Martínez, Gutiérrez y González (eds.) (2009).

Nótese que el epígrafe se anuncia como *feminismo(s)* por considerar que esa fórmula avivaba idea de movimiento plural. Y así es, su diversidad queda plasmada también en su denominación que se reivindica en plural, *feminismos*. De la extensa obra de la que Amorós y De Miguel (2007) son editoras se extrae las tres aportaciones claramente diferenciadas, a veces enfrentadas, que desde los años 80 del pasado siglo moviliza buena parte de los desarrollos de la teoría y la práctica feminista: el feminismo de la igualdad, el feminismo de la diferencia y los feminismo posmodernos y postcoloniales. Aunque nombrados en singular, el feminismo a partir de los años setenta, ya no volverá a ser uno. (Valera, 2005)

Luengo y Gutiérrez (2011: 341) consideran que en el siglo XXI hay que hablar de *feminismos* en plural, "porque cada vez son mas diversas las miradas que tenemos las mujeres para explicar su experiencia vital, de vivir su espacios de relación y de entender la vida, el mundo y las maneras de explicarse", Las mismas autoras señalan tres elementos que introducen las nuevas miradas:

- a. El cambio generacional que implica la incorporación de nuevas generaciones de mujeres feministas que, partiendo de conquistas realizadas por las mujeres de generaciones anteriores se enfrenta a nuevos retos, a nuevas realidades. El *ciberfeminismo* es ejemplo de ello.
- b. La coexistencia de grupos de mujeres de diferentes países como consecuencia de la emigración y con problemáticas específicas y que buscan formas de reivindicación agrupándose en movimientos feministas de mujeres inmigrantes.
- c. Las nuevas formas de entender las construcciones sexo-género. La quiebra del binomio sexo-genero -incapaz de explicar otras realidades que se representan en personas intersexuales, transexuales o transgénero y que confluyen en la crítica a la heteronormatividad.

### i. El Feminismo Ilustrado

Aunque se conocen precedentes feministas premodernos, Valcárcel (2001:8) afirma que “el feminismo es un hijo no querido de la Ilustración” para referirse al momento histórico, La Revolución Francesa y la Ilustración, donde situar las primeras aportaciones feministas, o los inicios del feminismo. Ambos alumbraron el feminismo, pero también su primera derrota, dice Nuria Valera (2005) refiriéndose a la Ilustración como el “Siglo de las Luces y de las sombras” (p. 23)

Para Nash (2004), el feminismo ilustrado declaró la igualdad entre mujeres y hombres, identificó los mecanismos de subordinación de las mujeres y elaboró estrategias para la emancipación de las mujeres. De Miguel (2002) señala dos momentos claves en su articulación: las obras de Poulain de la Pierre y los movimientos de mujeres (Club de Mujeres o *Saloniéres*) que tuvieron lugar durante la Revolución Francesa.

Poulain de la Pierre, junto a Condorcet y Olimpia de Gouges, formaría parte de una corriente minoritaria, pero influyente, de pensadores y pensadoras ilustradas franceses. (Fauré, 1985: 44). Poulain de la Barre situará la desigualdad entre los sexos como parte del objeto de investigación de la sociología, y de las ciencias sociales en general. Condorcet y Olimpia de Gouges abogarán por la concesión del voto, del derecho a la educación y lo que llamaríamos igualdad de oportunidades a las mujeres en esa nueva sociedad que se estaba forjando. Olimpia de Gouges escribe su *Declaración de los Derechos de la Mujer y la Ciudadana* (1789) como respuesta a la célebre Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano en la que “Hombre” era sólo el varón. Olimpia de Gouges murió guillotizada tras ser denunciada y entregada por Robespierre al tribunal revolucionario, había escribió en el artículo X de la su Declaración: “Nadie puede ser molestado por sus opiniones, aun las más fundamentales. La mujer tiene el derecho a subir al cadalso, y del mismo modo, el derecho a subir a la tribuna, siempre que sus manifestaciones no alteren el orden público establecido por la ley”

En 1792, la inglesa Mary Wollstonecraft redactaría la célebre *Vindicación de los derechos de la mujer*, planteando demandas sorprendentes para aquel momento: igualdad de derechos civiles, políticos, laborales y educativos o el derecho al divorcio. Antes, en 1787 había publicado *Reflexiones sobre la educación de las niñas*, donde combate a favor de una pedagogía no discriminatoria con éstas. En su fuerte contestación a Rousseau sobre la educación a las niñas y su fuerte oposición a los preceptos que aquél desgranaba en *Sofía*, apéndice del *Emilio*, Mary Wollstonecraft le critica que no se da cuenta o no quiere darse cuenta, que desde que nacemos nuestros gustos están socialmente dirigidos y que esta socialización conduce a las niñas a asumir valores y pautas de sometimiento a los varones Cobo (1989: 214). Cobo también señala que la *Vindicación de los derechos de la mujer* debe ser estudiado como uno de los orígenes teóricos y morales de lo que en la actualidad se denomina *feminismo de la igualdad*.

En el capítulo anterior daba cuenta de las numerosas investigaciones que han abordado las consecuencias que tuvo, y tiene, la Revolución Industrial y su sustento ideológico, la Ilustración. Ésta, en contrapunto a la sociedad estamental que cuestionaba, abogó por la libertad individual y la supresión de los privilegios, por una distribución más equitativa de la riqueza y una monarquía institucional representativa de todos los ciudadanos. Sin embargo, los fundamentos del nuevo concepto de democracia se estaban elaborando bajo los principios de exclusión de las mujeres y en conformidad a las Teorías del Contrato Social que abordé en el capítulo primero y que convertía a las mujeres en parte de los objetos pactados; relegadas al espacio privado/doméstico y responsables del cuidado del hombre/ ciudadano para que pueda dedicarse de lleno a las tareas que exige el ámbito público (político, laboral, etc.). Así, los derechos vinculados al espacio público, civiles y políticos, fueron negados a las mujeres

Se establece así, un valor jerárquico de cada sexo en función de las tareas y funciones que desempeñan en la sociedad, dando lugar a la primacía de uno sobre otro, de lo masculino sobre lo femenino. Este hecho desemboca en una pérdida del valor social, económico y político del papel otorgado a las mujeres. Aparecen la dicotomía público/privado y la división sexual del trabajo que caracteriza al patriarcado.

La crítica a la teorías contractualistas llega de la mano de Carol Pateman y su obra "El Contrato Sexual". Según la autora, el contrato social guardaba otro tipo de contrato, el sexual que "permitió la legitimación de la desigualdad entre hombres y mujeres, característica de la reorganización de la Modernidad" (Nuño, 2010:42)

Los movimientos derivados de los presupuestos ilustrados recibirán el nombre de Feminismos de la Igualdad. Éstos, liberales, radicales, socialistas, materialistas, aspiran a redefinir y subvertir la sociedad patriarcal. También será definido bajo esta categoría, el feminismo institucional, nacido del feminismo internacional de entreguerras que impulsó el Informe Mundial sobre el Estatus de la Mujer, realizado por la Liga de Naciones, convirtiéndose en un asunto asumido por los organismos internacionales (Varela, 2005). Aunque ese estudio se abordará en apartados siguientes, se diferencia respecto a los feminismos anteriores en su apuesta por situarse dentro del sistema institucional y con acceso a todos los ámbitos de poder

Hoy, la corriente mayoritaria según Berbel (2014) en Europa y Estados Unidos es la de "hay que tomar el poder", porque solo así las mujeres podrán decidir en función de sus intereses de género. En esta línea se encuentran, entre otras, las filosofas feministas Amelia Valcárcel y Celia Amorós, herederas de los saberes y vindicaciones de las ilustradas.



### ii. Feminismo Institucional

A partir de las década de los 80 el feminismo empieza a conocer profundas transformaciones y se diversifica en múltiples opciones como consecuencia de los diferentes modelos interpretativos. Una de las corrientes que surgirán con fuerza será el conocido como *feminismo institucional*. Sus inicios se remontan al feminismo internacional de entreguerras, cuando la situación de las mujeres es asumida por organismo internacionales, creándose en 1946 y, al amparo de la Naciones Unidas, la Comisión sobre el Estatuto de las Mujeres (Gutiérrez y Luengo, 2011:337).

Con ese Informe se cambia la idea de que la situación de las mujeres fuese competencia exclusiva de los estados nacionales y es asumida desde los organismos internacionales (Valera, 2005), que dan lugar al desarrollo de políticas públicas la igualdad de género cuyo objetivo será romper la brecha entre la igualdad formal y la igualdad real de mujeres y hombres.

El recorrido de Naciones Unidas empieza con la convocatoria de la I conferencia Mundial de la Mujer, celebrada en la Ciudad de México en 1975. En ella y en la siguiente celebrada en Copenhague en 1980, se vio la dificultad de hacer política para las mujeres o como recoge Nuria Varela (p.124), se utilizaron para hacer "otras políticas" que no eran políticas para las mujeres. Será la IV Conferencia Mundial de las Mujeres de las Naciones Unidas, celebrada en Pekín en 1995 la que coloque definitivamente en la agenda pública los derechos de las mujeres como derechos humanos. Lo expresa Varela de esta manera tan contundente: "Las delegadas y representantes de ONGs y de movimientos de todo el mundo dieron una muestra de impresionante poder en Pekín" (p.125). El Plan de Acción entonces aprobado con 12 ámbitos de actuación centrados en los temas de: pobreza, educación, salud, violencia, economía, toma de decisiones, mecanismos para el adelanto de las mujeres, medios de difusión, medio ambiente y la niña, sigue siendo referente en la ordenación de las políticas públicas.

Desde entonces y por recomendación de la ONU, en los estados miembros se han ido creando organismos de Igualdad (desde el ámbito local al supranacional) que se han convertido en los principales gestores de las políticas de género. Dice Valiente (1994) que en la literatura de ciencias sociales este conjunto de organismos o agencias de igualdad se denomina "feminismo de Estado", "feminismo institucional" o "feminismo oficial", y a quienes trabajan en dichas instituciones "feministas de Estado" o *femócratas* (Stetson y Mazur, 1995).

No solo se impulsaron organismos de Igualdad, también el derecho a la igualdad y la prohibición de discriminación entre mujeres y hombres se constituyó como un derecho reconocido en las declaraciones internacionales de derechos humanos, como la *Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer* (CEDAW), aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas en diciembre de 1979. Está recogido también en

el artículo 14 de la Constitución Española y desde 1997, con el Tratado de Amsterdam (TA), que en sus artículos 2 y 3 establece como misión de la Unión Europea “eliminar las desigualdades entre hombres y mujeres” y “promover su igualdad, introduciendo este principio en todas las políticas y en todos los programas”, planteamiento que supone una transformación cualitativa trascendental en las nuevas formas y modos de hacer política dentro de la Unión Europea. La igualdad de género se convierte entonces en uno de los derechos fundamentales de la Unión Europea y uno de los pocos reconocidos como derecho fundamental por la jurisprudencia del Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas (TJCEE).

Aunque el feminismo institucional se organiza diferentes formas en los diferentes países occidentales (desde el “feminismo de Estado” de los países nórdicos a la creación de lobbys, como el Lobby Europeo de Mujeres o la creación de organismos específicos de la mujer, como el Ministerio de Igualdad o el Instituto de la Mujer en el caso español), tienen en común “el decidido abandono por situarse fuera del sistema” (De Miguel 2002: 253), es decir, que es necesario participar en puestos de poder en las instituciones y en todos los ámbitos de la vida.

En España, se crea el Instituto de la Mujer, como organismo autónomo adscrito al Ministerio de Cultura mediante la Ley 16/1983, de 24 de octubre. Tiene como finalidad primordial promover y fomentar las condiciones que posibiliten la igualdad social de ambos sexos y la participación de las mujeres en la vida política, cultural, económica y social.

Dos cambios posteriores situaran al Instituto de la Mujer en lo mas alto del organigrama del Gobierno de España. El primero en 2004 con la creación con rango de subsecretaría de la *Secretaría de Estado para la Igualdad*, cuya responsabilidad recae en Soledad Murillo, artífice de la vigente Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. La aprobación de *Leyes de Igualdad* supone, para Bustelo y Forest (2009) el paso de las llamadas ‘medidas blandas’ (*soft law*) a las ‘medidas duras’ (*hard law*), éstas por la inclusión de medidas con un potencial carácter sancionador. El paradigma de las políticas públicas en materia de igualdad de género ha sido la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

Bustelo (2001:135) define las políticas públicas de igualdad de género “como el conjunto de intenciones y decisiones, objetivos y medidas adoptados por los poderes públicos en torno a la promoción de la situación de la mujer y de la igualdad de género entre mujeres y hombres”. Además, todas ellas deben incidir sobre las condiciones socio-económicas y culturales que obstaculizan dicha igualdad.

Los organismos de Igualdad han venido desarrollando las políticas públicas de igualdad de género a través de la elaboración de *Planes de Igualdad*, que son definidos por Bustelo (2001:176) “un conjunto de objetivos y medidas tomadas y aprobadas por un gobierno y que

deben llevar a cabo los diferentes departamentos gubernamentales, en un periodo concreto (de dos a cinco años). Los planes también suelen implicar, al menos formalmente, otros niveles gubernamentales y organizaciones no gubernamentales."

Tanto el desarrollo de Planes como el marco legislativo sigue una lógica en cascada: de las conferencias mundiales a las Estrategias Marco de la Unión Europea que se concretan en cada Estado, también e diferentes niveles: estatal, autonómico, local.

Desde 1988 se han desarrollado en el Estado cuatro Planes de Igualdad, y dos Planes Estratégico de Igualdad de Oportunidades (2008-2011 y 2014-2016), desarrollando el art. 17 de la Ley de Igualdad. En la actualidad existen Planes en todas las Comunidades Autónomas y comienzan a gestarse en el ámbito local, percibidos por Lombardo (2002) *por su cercanía con las necesidades de la ciudadanía*, el contexto adecuado para el desarrollo organismos como los Consejos de la Mujer y de aplicación del *mainstreaming*, o transversalidad de género.

El *mainstreaming*, o transversalidad de género se ha convertido en una de las estrategias claves en la aplicación de las políticas públicas de igualdad de género. Fue asumida por la Plataforma para la Acción de la IV Conferencia Mundial sobre Mujeres de Naciones Unidas (Pekín, 1995), que encomienda "a los gobiernos y otros actores promocionar una política activa y visible del *mainstreaming* de género, en todas las políticas y programas, para que, antes de que se tomen las decisiones, se realice un análisis de los efectos producidos en mujeres y hombres, respectivamente<sup>1</sup>"

El Grupo de expertos del Consejo de Europa define la estrategia:

*'El mainstreaming de género es la organización (la reorganización), la mejora, el desarrollo y la evaluación de los procesos políticos, de modo que una perspectiva de igualdad de género se incorpore en todas las políticas, a todos los niveles y en todas las etapas, por los actores normalmente involucrados en la adopción de medidas políticas.'*

Tomo de Lombardo (2002:2) los cinco elementos clave en la estrategia del *mainstreaming* de género:

- 1) Un cambio en el concepto de igualdad de género, más amplio del existente, incluyendo no solo la igualdad formal sino también la real.
- 2) La incorporación de la perspectiva de género en la agenda política dominante.
- 3) La inclusión y la participación de las mujeres en instituciones y procesos de toma de decisiones.
- 4) La prioridad dada a las políticas de igualdad de género y a las que tienen especial relevancia para las mujeres.

---

<sup>1</sup> Ver Plataforma para la Acción párrafos 79, 105, 123, 141, 164, 189, 202, 229, 238, 252, 273

- 5) Un cambio en las culturas institucional y organizativa. Tres aspectos se pueden destacar en este cambio: a) el proceso político; b) los mecanismos políticos; c) los actores políticos.

Si bien la mayoría de estudios llevan a cabo una decidida argumentación de los beneficios de los organismos de Igualdad para la lucha feminista, en los últimos años han aparecido algunos trabajos relevantes que ponen en cuestión la eficiencia completa de tales beneficios (Reverter, 2011:224). Esta autora señala la Red de Investigación sobre Políticas de Género y Estado<sup>2</sup>, grupo de investigación centrado en la evaluación de las políticas institucionales de género en países post-industriales. Las conclusiones de sus estudios, aunque críticos con ciertos aspectos de las agencias institucionales, afirman el trabajo positivo de las agencias (Lovenduski, 2008: 188).

Aunque el balance al menos con los estudios disponibles es positivo, aparecen investigaciones y estudios que manifiestan una percepción clara de la complejidad de las nuevas formas de gobernanza, y de las reivindicaciones feministas. Al respecto reseña Reverter (2009, 2010) que los diferentes niveles de gobernanza hacen cada vez más difícil hablar de «feminismo de estado», y que la complejidad de las agendas feministas de los diferentes grupos hace difícil hablar de representación feminista, de políticas feministas e incluso, a veces, de «mujeres».

Las mayores críticas a los organismos de igualdad viene de algunas teóricas feministas, como Wendy Brown, al considerar que esas instituciones promueven «el poder masculino como forma de dominio (...) produciendo sujetos estatales burocratizados, dependientes, disciplinados y con señas de género» (1995, 195). Con ello, continúa esta autora, los peligros para las feministas son claros, pues acabamos cediendo a estas instituciones (casi siempre patriarcales) la interpretación, concepción y aplicación de nuestros derechos básicos .

Reverter (2009) se plantea una interesante dilema ante lo que considera la despolitización de la agenda feminista de igualdad. Por una parte considera que la perspectiva de género de las políticas del estado de bienestar tiene ese efecto de despolitización de la lucha feminista; pero por otra parte, rechazar esas políticas deja a las mujeres en una situación aún más precaria, al perder la ayuda estratégica del Estado.

No obstante, comparto en este trabajo la corriente en la teoría feminista que aboga por la participación en las estructuras de poder existentes para modificarlas e introducir los intereses de las mujeres (Berbel, 2014). Desde esta opción feminista “se insta a luchar por alcanzar el poder

---

<sup>2</sup> En su nombre original en inglés es el Research Network of Gender Politics and the State, RNGS <http://libarts.wsu.edu/policia/rngs/>

allí donde esté presente" (p.76), eso si, construyendo una teoría en torno al poder que responda a los ideales de igualdad, libertad y justicia según los ideales de las revolucionarias ilustradas. Esta línea de pensamiento es defendida en nuestro país por Amelia Valcárcel y Celia Amorós.

En esa línea, la Declaración de Atenas de 1992 acuñaba el término "democracia paritaria" para expresar el déficit que para la democracia suponía que el 50% de la población no participara directamente en los procesos de toma de decisiones.

### **b. Una aproximación al poder desde el feminismo**

Dos grandes aportaciones de Foucault al concepto de poder, una fue apreciar que el poder es ejercido por todas las personas y de múltiples formas y otra, que donde existen relaciones de poder, existe resistencia contra el poder dominante. Se podría afirmar desde esta perspectiva que el feminismo es una forma de resistencia.

Amorós (2005:55) recoge algunos de esas forma de resistencia de las ilustradas en los textos de la época: "aristocracia masculina", "sexo privilegiado" o como la autodesignación de "Tercer Estado dentro del Tercer Estado" para referirse a las mujeres como grupo excluido de las estructuras de participación y derechos de ciudadanía en la configuración del Estado Moderno. En Olympe de Gouges, la autora de *Los derechos de la mujer y la ciudadanía* encuentra expresiones como "dominio tiránico" para referirse a los varones que pretender mandar sobre un sexo al que le corresponden los mismo derechos según el dictamen de "la naturaleza". En Mary Wollstonecraft, autora de *Vindicación de los derechos de la mujer*, encuentra una llamada a la rebelión para combatir sin peligro "el derecho divino de los maridos, así como el derecho divino de los reyes".

Desde al ámbito feminista, dice Sara Berbel (2014), la aproximación al uso del poder ha sido heterogénea y divergente. Han sido las propias feministas las que partían de la idea de que formaban parte de un movimiento reivindicativo que no estaba relacionado con el poder. Se discutía y hablaba de poder, del que ejercen los hombres sobre las mujeres, del poder patriarcal, "pero sin plantearse directamente la cuestión del poder establecido, el poder público, y la necesidad, o no, de participar en él" Y no sería hasta finales de los sesenta del pasado siglo, en la segunda ola, cuando comience una discusión el poder desde los feminismos. (p. 74-75)

Efectivamente, De la Fuente (2013) señala que el feminismo de la segunda ola abordó el poder de cuatro maneras: el poder como recurso, el poder como dominación, el poder como cuidado y el poder como libertad femenina. Los dos primeros entrarían en la categoría de poder sobre y las dos últimos en la de poder para. En este trabajo, he abordado el poder sobre (como dominación) y el poder para (como libertad). Desde la concepción del primero, el poder

deja de situarse en las personas para centrarlo en el sistema, dando lugar al concepto de patriarcado, que analicé en el capítulo primero.

El poder para o poder como libertad es abordado por autoras mencionadas en el capítulo primero, como Kabeer, Batliwala y Rowlands, que desarrollaran la perspectiva del empoderamiento. Un concepto que cuya institucionalización a partir de la IV Conferencia Mundial sobre las Mujeres en 1995 se ha convertido en un objetivo de las políticas públicas.

Tanto el concepto de patriarcado como de empoderamiento han sido cuestionados en la década de los noventa, aunque por diferentes razones. Siguiendo a De la Fuente, el poder como dominación, y en particular el patriarcado, ha sido criticado porque implica una concepción dual de las relaciones de género, victimiza a las mujeres y no proporciona una explicación para el cambio. Para Walby (1989), en posición contraria a Gerda Lerner, el patriarcado no sería una constante histórica sino un conjunto de estructuras e instituciones interconectadas: el modo de producción, las relaciones en el trabajo remunerado, el Estado, la violencia masculina, la sexualidad y las instituciones culturales. La interacción en cada momento históricos de esas estructuras y los sistemas de raza y clase hacen emerger distintas formas y grados de patriarcado. Para Jónasdóttir, el patriarcado es una lucha sociosexual específica de poder.

En el caso del empoderamiento, la crítica deriva de una excesiva institucionalización y que llega de las propias promotoras. Así, Batliwala (2007) se pregunta si vale la pena reclamar una idea que ha sido incautada y redefinida por políticas fundamentalistas, neoconservadoras, populistas o empresariales hasta pervertir su significado. Su respuesta es que debe ser reclamado. Es tiempo para reagruparse, repensar, y comprometer a la dialéctica del concepto de empoderamiento porque la visión de transformación social sigue siendo de importancia vital.

Berbel (2014) apunta una síntesis sobre las diversas maneras de entender el poder desde las diferentes tendencias teóricas de los estudios de género.:

- “Hay que hablar del poder”: se basa en la idea de que lo importante no es ejercer el poder sino tener un discurso, una conciencia crítica sobre el poder, que se introduzca en todos los lugares donde se ejerza. Una de las principales exponentes de esta posición es la pensadora Giulia Colaizzi.
- “Hay que enfrentarse al poder”. Las mujeres que lideran esta postura defienden la construcción de una nueva ética política, que parta de cero y que diera cabida a las experiencias concretas de las mujeres, estructurándose en torno a los valores femeninos, “concibiendo una nueva y original perspectiva ética del cuidado en la política, el saber y la economía. Carol Gilligan y Marion Young, defensoras de esta posición.

- “Hay que tomar el poder”. Desde esta posición se defiende que las mujeres no deben renunciar al poder sino construir una teoría política sobre él y que responda a las ideas emancipatorias de las mujeres. Amelia Valcárcel y Celia Amorós representan esta tendencia en nuestro país. Consideran que la renuncia al poder por parte de las mujeres está condenada al fracaso y que mantendría la situación de desigualdad y discriminación de las mujeres.

En esta última línea de pensamiento se enmarca este trabajo. Como he apuntado, el patriarcado, como poder sobre, y el empoderamiento, como poder para, son dos de los tres grandes conceptos sobre los que gira esta tesis. De ahí nacen las reivindicaciones de la paridad y las actuaciones orientadas a romper el techo de cristal, facilitando el acceso de las mujeres a cargos de decisión. Sara Berbel lo resume así: “la opción es no renunciar al poder pero ejercerlo en el marco de un nuevo contrato social entre mujeres y hombres” (p. 76).

### **c. El empoderamiento feminista**

En el primer capítulo dedicaba un espacio para desarrollar la idea de empoderamiento. Señalaba al principio del epígrafe la relación entre poder y empoderamiento y apunté que éste, ha emergido a partir del cuestionamiento del concepto de poder como “poder sobre” . El empoderamiento no encuentra el cobijo en teorías clásicas del poder que sólo contemplan el poder desde arriba o “poder sobre” y será con Jo Rowlands (1997), como vimos, la que incorpore otras formas de entender el poder.

La IV Conferencia Mundial de las Mujeres (Beijing 1995) lo legitimará como vía para avanzar hacia la equidad de género, a partir de ahí el amplio desarrollo que ha tenido ha favorecido su institucionalización.

No obstante, es posible hablar de consensos feministas sobre el empoderamiento de las mujeres. Esa es la opinión de -Murguialday (2013) cuando afirma que las feministas que trabajan en el campo del desarrollo han construido algunos consensos en torno al significado y alcances de este concepto. Añade que lo que caracteriza a las visiones feministas sobre este tema “es la recurrencia a conceptos como poder, derechos, intereses, elecciones y control, a la hora de definir las implicaciones del empoderamiento en la vida de las mujeres” (p. 33).

La aportación de Murguialdey es sumamente interesante para comprender el proceso de empoderamiento y sobre todo por el esfuerzo para encontrar los consensos en un concepto tan estirado. Algunos consensos feministas que cita la autora (p.33-43):

## CAPÍTULO 2: POSICIONES FEMINISTAS SOBRE EL PODER Y EL LIDERAZGO

1. Revisando el significado de poder. Las feministas que trabajan en el campo del desarrollo han reivindicado abiertamente el poder para las mujeres y lo han vinculado con la ausencia de poder, con el desempoderamiento.
2. El empoderamiento es un proceso de cambio que nunca termina, ya que nadie llega nunca a estar empoderado en un sentido absoluto.
3. El empoderamiento de las mujeres es un proceso de cambio que afecta al conjunto de las relaciones sociales, entre ellas las de género, en que están inmersas las mujeres. La visión feminista considera que las mujeres se empoderan siempre en relación a un otro respecto del cual estaban desempoderadas.
4. El empoderamiento tiene que ver con agencia y capacidad de elegir. Son las propias mujeres las que deben protagonizar el proceso de cambio en sus propias vidas. Si en un determinado contexto se mejoraran notablemente los indicadores de igualdad pero las mujeres no fueran protagonistas activas del cambio sino simples receptoras de los resultados del mismo, no podría decirse que ha habido empoderamiento.

También apunta la autora el consenso feminista en las estrategias para promover empoderamiento de las mujeres en las tres dimensiones implicadas: la personal y subjetiva (fortalecimiento de capacidades y autonomía individual); la colectiva (organización para enfrentar juntas las desigualdades de género) y la política (incidencia en los ámbitos públicos para producir cambios).

Otra de las autoras de referencia en el feminismo y, en particular en el empoderamiento, es Marcela Lagarde. En su revisión del concepto de poder, acuña el término *poderío* y define como “el conjunto de poderes para el desarrollo personal y colectivo”, alejándose del concepto de poder sobre. Defiende que el empoderamiento es clave para la transformación individual y colectiva de las mujeres. El parámetro es eliminar la opresión por un lado y construir la ciudadanía de las mujeres, del otro” (1999:54). Para ella, el empoderamiento es “un conjunto de procesos con los que cada quien integra a su vida viene, recursos, derechos y poderes y los utilice para vivir” (*ibíd.* :40). Su relación con el liderazgo de las mujeres lo acometeré mas adelante.

### 2. EL CONCEPTO DE GÉNERO Y EL CONOCIMIENTO CIENTÍFICO

#### a. Tres preguntas sobre el concepto “género”

El concepto de *género* surge en los años 70 en el feminismo anglosajón, donde ha tenido una especial relevancia por dos razones (Tubert 2003), por una parte permitió aflorar la aparente neutralidad de la lengua ocultando la diferencia entre los sexos; por otro, señalar el carácter de construcción socio-cultura de esa diferencia.



En este sentido, Cobo (2002) afirma que el concepto de género es la categoría central de la teoría feminista y surge a partir de la idea de que "lo femenino" y lo "masculino" no son hechos biológicos si no construcciones culturales. En una idea similar se expresa Nicholson (1992: 30) cuando afirma que: "Defender la distinción entre lo biológico y lo cultural ha sido correctamente percibido como crucial en la agenda política feminista".

Aunque varíen de una sociedad a otras, las características que definen *lo femenino* frente a *lo masculino*, "tienen en común la relación jerárquica que se establece entre uno y otro término primando siempre los valores y espacios de lo masculino" (Osborne y Molina 2008)

No obstante, el concepto género no está exento de controversias, dentro y fuera de la teoría feminista. En nuestro país, además, la polisemia del término y su difusión fuera de los contextos feministas y académicos, lo despoja de su significado como categoría analítica o abundan en su confusión. Así, el primer problema atañe a las confusiones en el concepto y derivadas de su significado y traducción del inglés a otras lenguas.

El significado del término inglés "gender" está relacionado con los conceptos de sexo, sexualidad y diferencia sexual. Esto no ocurre en otras lenguas, como el castellano, que el término género se refiere a teorías gramaticales y literarias. Por esa razón, la primera acepción de término *gender* inglés es traducida por "sexo" masculino o femenino, por tanto, referida al sexo biológico, y no como construcción social y cultural, que será el contenido semántico del concepto en inglés. Esta dificultad se ahonda cuando el Diccionario de la Real Academia de la Lengua no reconoce su uso en la línea utilizado por la teoría feminista (Oliva, 2007).

Sabiendo entonces que no lo mismo "sexo" que "género", ni "género" y "mujer", fuera de la Academia, a veces desde dentro, el concepto de "género" se ha ido haciendo coextensivo al concepto "mujer", lo que implica, según Osborne y Molina (2008), la ocultación del cometido crítico que implica la perspectiva de género como una disciplina feminista; el concepto "género" como un eufemismo que camufla las relaciones de poder o la usurpación del término por la ideología conservadora que acuña "ideología de género" para mostrar el currículum oculto del concepto de género: el interés del feminismo en eliminar la familia y el matrimonio, amparar la homosexualidad, la adopción de hijos por lesbianas, y "todo tipo de aberraciones" (p.148)

Por ello, parece pertinente preguntarse, a) ¿qué significado tiene o ha tenido el concepto género en la teoría feminista?; b) ¿qué ha significado en las ciencias sociales? y, c) ¿está en crisis el concepto de género? La respuesta a la primera pregunta permite desmontar el prejuicio de que la biología determina lo "femenino" mientras lo cultura es una creación masculina. La segunda, si el género es una construcción cultural, debe ser el objeto de las

ciencias sociales (Cobo, 2002)<sup>3</sup>, por ello es posible afirmar con la autora que “pese a las críticas que ha suscitado la conceptualización del género como construcción cultural, ningún feminismo ha negado la enorme rentabilidad política que ha tenido para las mujeres”(p. 79), siendo el feminismo de la igualdad y el feminismo institucional, los que ha realizado una mayor utilización teórica del concepto. La última pregunta servirá para abordar las críticas al concepto hoy.

a) Concepto de género y teoría feminista: La IV Conferencia Mundial sobre la Mujer celebrada en Beijing (1995) adoptó el concepto de género declarando que «el género se refiere a los papeles sociales contruidos para la mujer y el hombre asentados en base a su sexo y dependen de un particular contexto socioeconómico, político y cultural, y están afectados por otros factores como son la edad, la clase, la raza y la etnia».

En a la teoría feminista, hay un consenso generalizado en situar los antecedentes del concepto de género en la obra de Simone de Beauvoir, *El Segundo Sexo* (1949:109), considerada la primera declaración sobre el género. Es esa obra, y su ya mítica frase: “No se nace mujer: se llega a serlo”, donde Beauvoir plantea que las características consideradas “femeninas” no se derivan de manera “natural” de su sexo sino que son adquiridas mediante complejo proceso individual y social. Su conceptualización sobre la sexualidad femenina, y la definición de Kate Millet del sexo como una categoría social que no es ajena al espacio político, se consideran antecedentes para la teorización del género que realizaron a partir de los setenta autoras como Rubin, Wittig Lauretis o Keller.

Con Kate Millet, y su obra *Política Sexual* (1969-2010), ocurriera como con Simone de Beauvoir, que su frase “Lo personal es político” se convierte en mítica; De Miguel (1997) lo reconoce como uno de los eslóganes mas característicos del movimiento feminista de los años sesenta y setenta, la vez que sirve para “abordar una perspectiva teórica que está innovando profundamente la filosofía política y las ciencias sociales” (p.178)

Kate Millet se propuso elaborar una teoría del patriarcado que descansara en la noción de que «el sexo es una categoría social impregnada de política» y define ésta como el conjunto de estrategias destinadas a mantener un sistema de dominación (el patriarcado) e identifica como centros de dominación patriarcal esferas de la vida que hasta entonces se consideran como personales y privada: la familia y la sexualidad. Su pensamiento incluye un componente movilizador porque su concepción de lucha para transformar la políticas sexual requiere la capacidad de movilizar a las mujeres (De Miguel, 1997; Osborne y Molina Petit, 2008)

La literatura sobre el estudio del concepto de género conduce a Gayle Rubin (1975), una de las primeras feminista que abordó el concepto de género, que formula como “el sistema de sexo-género” y que define como “el conjunto de ajustes o disposiciones por las cuales una

---

sociedad transforma la sexualidad biológica en un producto de la actividad humana, y mediante los cuales estas necesidades sexuales transformadas se satisfacen" (*ibíd.*:34). Definición que explica gráficamente Cobo (2005) cuando dice que el sexo lleva la marca de la biología y el género la marca de la cultura, así, lo que categoriza "femenino" y "masculino" son construcciones culturales, no hecho biológicos.

Para esa autora (2005:250) desde la categorización de Rubin, el concepto de género se ha desarrollado desde varias dirección:

1. El concepto de género se refiera a la existencia de una normatividad femenina edificada sobre el sexo como hecho antagónico.
2. Esa normatividad femenina reposa sobre un sistema social en el que el género es un principio de jerarquización que asigna espacios y distribuye recursos a varones y mujeres. Este sistema social será designado por la teoría feminista con el término de patriarcado.
3. El género se ha convertido en un parámetro científico irrefutable en las ciencias sociales.

Aunque es de sumo interés la conceptualización que Rosa Cobo hace sobre el género, para esta investigación cobra relevancia la relación que establece entre ese concepto y el sistema social sobre el que se asienta, el patriarcado, primer macro concepto que acuña la teoría feminista y que derivará en la construcción de una teoría del poder. Desde este marco teórico se defiende también que "el género es una de las contracciones básicas para la reproducción del orden patriarcal" (Cobo, 2005:254).

Siguiendo con Rubin, su virtualidad fue, como apunta Oliva (2007), suplir las carencias que en su opinión registraban los referentes conceptuales vigentes en el momento escribir su ensayo: el marxismo, el psicoanálisis y la teoría de Lévi-Strauss sobre las estructurales elementales del parentesco. Por otro, que su ensayo es reconocido como punto de partida de un análisis que ha vinculado el género con otras desigualdades sociales y rompiendo con aquellas teorías que concebían como "naturales" las relaciones de género.

Oliva, citando a Maquieira (2001:163), comparte la idea de que después de ese ensayo el género fue considerado "como una divisoria impuesta socialmente a partir de las relaciones de poder. Divisoria que asigna espacios, tareas, deseos, derechos, obligaciones y prestigios. Asignaciones y mandatos que permiten o prohíben, definen y constriñen las posibilidades de acción de los sujetos y su acceso a los recursos." Sobre esta relación de poder, de especial interés en esta investigación, se retomará el análisis en apartados siguientes.

Diez años más tarde, Rubin publicaría un artículo que tituló "Thinking Sex" y donde realiza una revisión de su concepto de sexo-género para reconocer que en su primer ensayo no hizo distinción entre "sexo" como deseo sexual y género y que es preciso diferenciarlos aunque existe relación entre ellos. Con ello, se aleja de las ideas de que el sexo fuera una realidad natural, uniforme y universal, con lo que podría estar avalando una sexualidad heteronormativa con fines reproductivos. (*Ibid*:30).

También, Benhabib (1990:125) define el sistema género-sexo siguiendo la estela de Rubin como "el modo esencial en que la realidad social se organiza, se divide simbólicamente y hace una interpretación socio-histórica de las diferencias anatómicas entre los sexos". Pero a diferencia de ésta, señala Cobo (2002:55), citando a Benhabib, que a lo largo de la historia todas las sociedades se han construido a partir de las diferencias anatómicas entre los sexos, convirtiendo esa diferencia en desigualdad social y política.

Finalmente, Alicia Puleo (2002) precisa que no todas las teorías feministas utilizan el término sexo-género. Mientras que Rubin, como he precisado, acuña y emplea el "sistema sexo-género", Celia Amorós, considera que el sistema sexo-género y patriarcado como sinónimos al sostener que en un sistema igualitario no produciría la marca de género.

b) Con respecto a las ciencias sociales, resulta indispensable referenciar a Joan Scott, historiadora y feminista cuyo artículo "El género: una categoría útil para el análisis histórico" (Oliva, 2007), es considerada fundamental para la teoría feminista. Su influencia parece poco cuestionada, y se reconoce el esfuerzo de unificar posturas aparentemente incompatibles en torno a las cuestiones de género, (Tarrés, 2012).

Scott (1999) con respecto al concepto de género dice: "Mi definición de género tiene dos partes y varias subpartes. Están interrelacionadas, pero deben ser analíticamente distintas. El núcleo de la definición reposa sobre una conexión integral entre dos proposiciones: el género es un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias que distinguen los sexos y el género es una forma primaria de relaciones significantes de poder."

Tarrés (*ibid.* 383), opina que el logro de Scott es dejar de preguntarse por qué las mujeres constituyen un sector subordinado (independientemente del tiempo histórico y del espacio social en que transcurren sus vidas), para preguntarse cómo funciona la lógica de las relaciones de género y la consecuente subordinación de la mujer. También, reconoce que la obra de Scott releva un problema poco analizado en las disciplinas sociales cuando se refiere al lenguaje, que juega un papel central en el uso de teorías críticas. En este sentido, como lo hizo Simone de Beauvoir, denuncia como el sexismo se infiltra en el conocimiento heredado.

Para Lamas: "Rubin se planteó que, para empezar a desenmarañar por qué las mujeres se convierten en las presas (en los dos sentidos de la palabra) de los hombres, hay que analizar esa parte de la vida social que es el *locus* de la opresión de las mujeres, de las minorías sexuales y de algunos aspectos de la personalidad humana: el sistema sexo/género". (1996:13):

Para concluir, y volviendo a Cobo (2002), el papel de la teoría feminista es confirmar que las tareas asignadas históricamente a las mujeres no tiene origen en la naturaleza, si no en la sociedad, de ahí centralidad en el debate feminista, de corte ilustrado, de cuestionar la división sexual del trabajo. Bajo esta premisa, los estudios de género se orientan, por un lado, en analizar críticamente las construcciones teóricas patriarcales y, por otro, aporta una nueva forma de interrogar la realidad.

c) Ya se apuntaba en Rubín, ella misma realiza la revisión del concepto de género en un momento, a finales de los 70, en el que se comienza a extender las críticas a un concepto con el muchas mujeres/colectivos que no se sintieron representadas, criticando el olvido del feminismo occidental de categorías como la raza, la orientación sexual o el etnocentrismo de las feministas del Primer Mundo. También desde el postmodernismo aparecen críticas a "ese" feminismo por "su ceguera ante la cuestión de la raza y la clase social, lo que parece llevarles únicamente al punto de vista de las mujeres occidentales de clase media, blancas, y heterosexuales, en detrimento de todas las demás" (Oliva, 2007:30)

Como apuntan Osborne y Molina (2008) si se concibe como una dicotomía el binomio sexo/género, se corre el peligro de no ver que tanto los géneros como los sexos y las sexualidades son constructos culturales y por tanto analizados en términos sociales. Será Judith Butler, desde la revisión del concepto de Rubin, la que investigue sobre las relaciones entre género y sexualidad en su obra, *El género en disputa publicada en 1989*. El descubrimiento de que no hay sólo dos sexos y que, además, ese sustrato supuestamente biológico es también social, le permite abrir espacio para identidades que no son contempladas por el sistema de género.

También el concepto de género empieza a ser cuestionado en la posmodernidad a través de autoras como Donna Haraway, que han abierto nuevas línea de pensamiento. Su propuesta es modificar la definición de lo que se considera humano, con la introducción de su metáfora posthumana del ciborg, híbrido de humano y máquina. El ciborg representa la culminación de la construcción de un nuevo sujeto del discurso posmoderno, que supere las categorías sociales de género, raza y clase, entre otros (Huerta, 2008).

### **b. La construcción sesgada del conocimiento científico.**

Sería extenso para este trabajo realizar el análisis sobre cómo se genera el conocimiento científico, pero si es pertinente preguntarse quién lo genera. Porque si hay un hecho que caracteriza la generación de *conocimiento* a lo largo de la historia (mítico, práctico, filosófico, histórico, matemático, médico, literario, social, etc.), es la ausencia de mujeres. Dice Alberdi que "el conocimiento que estaba legitimado en el pasado era androcéntrico" (1999:17), a eso habría que apostillar que esa legitimación sigue aún vigente aunque con una fuerte contestación por parte del feminismo.

En efecto, la mirada feminista ha minado los cimientos de la mayor parte del conocimiento científico al examinar, bajo otras miradas y otras categorías analíticas, una realidad que se presentaba como inmutable, constatando los sesgos de género del saber científico, también en perspectiva histórica. Por eso, una de las resistencias que enfrenta la teoría feminista es la defensa a ultranza en la comunidad científica de la neutralidad de la ciencia. Ésta se configura como un conjunto de saberes objetivos, neutros y exentos de ideología. Alberdi (ibíd.) da la réplica cuando afirma, refiriéndose al conocimiento sociológico pero extensible al conjunto de las ciencias, que el conocimiento ha confundido lo humano con lo masculino, cuando lo humano es masculino y femenino.

Desde que la teoría feminista indaga en la historia de los saberes se ha visibilizado el conocimiento social, histórico y científico de las mujeres: denunciando su invisibilidad, su exclusión y su ausencia de los espacios públicos y se ha evidenciado que el poder (político, económico, científico, etc.) es androcéntrico. La teoría feminista se ha convertido en un marco de interpretación de la realidad que visibiliza el género como una estructura de poder (Cobo, 2005:254). Deconstruir la perspectiva androcéntrica del conocimiento científico, en particular de las ciencias sociales, ha supuesto romper con la adscripción a la categoría de lo masculino y por tanto exclusivo de los varones, el saber, el poder, el espacio público, adscripción que había convertido la experiencia de los varones en referente universal.

Es interesante la apreciación que en este sentido hace Harding: "La ciencia sexista, racista o burguesa es mala ciencia no porque esté cargada de valores, si no porque está cargada de valores anticientíficos que distorsionan y esconden la evidencia sobre cómo son la naturaleza y las relaciones sociales" (1995:22).

El sexismo científico se combate cuando *el género* comienza a ser considerado una categoría de análisis en las Ciencias Sociales con, al menos, dos líneas de trabajo, la que rescata las importantes aportaciones que las mujeres han hecho a lo largo de la historia de la humanidad; la otra, como análisis teórico capaz de transformar el propio conocimiento científico y la sociedad.

Alberdi (1999) ilustra el enfrentamiento al "saber patriarcal", en el ámbito de la Sociología, con la publicación en 1970 de la obra de Kate Millet *Sexual Politics*, que vino a poner de relieve la aceptación del rol secundario de las mujeres en las Ciencias Sociales:

En Sociología el ataque más fuerte se dirigió contra la teoría de Talcott Parsons que, en su análisis de la diferenciación de roles sexuales para hombres y mujeres y en su teoría de la dependencia de las esposas en el matrimonio como requisito funcional de las sociedades modernas, le daba carácter de necesidad social a las posiciones de inferioridad social de las mujeres. (p.13)

Desde la Antropología también aparecieron voces críticas sobre los efectos del androcentrismo. Edwin Ardener, citado por Moore (2004:15), señala que el androcentrismo existe porque los antropólogos y antropólogas "se basan en modelos masculinos de su propia cultura para explicar los modelos masculinos presentes en otras culturas". Argumento que utiliza Moore, entre otras, para abogar por una antropología feminista que utiliza el género como categoría analítica, porque sin él sería imposible dedicarse al estudio de una ciencia social.

Si Ardener propuso la teoría de "grupos silenciados" para reflejar la dinámica por la que los grupos socialmente dominantes generan y controlan los modos de expresión imperantes, tarde o temprano aparecería el sexismo lingüístico. Martín Casares (2006) aprecia ese elemento íntimamente relacionado en el androcentrismo en la antropología y lo considera otra forma de "representación simbólica que oculta, deforma y muestra parcialmente la realidad" (p.23).

Querol (2004) desde la Arqueología también investiga en esta dirección y afirma que desde su disciplina se empieza a reconocer que los estudios del pasado, lejos de ser objetivos, reflejan y refuerzan los valores y las opiniones del presente. Querol analiza las explicaciones que se han dado sobre la vida de los primeros seres humanos y las razones de su origen para encontrar numerosos ejemplos que, o bien ocultan a las mujeres, o bien las diferencian con claridad asignándoles roles subordinados.

A pesar del recorrido hasta aquí realizado, corto quizás pero indicador de que la teoría feminista ha removido el conocimiento científico, el ámbito académico, en el que se imparte en las aulas, sigue tendiendo un importante sesgo androcéntrico. La experiencia de esta investigadora en el ámbito de la Antropología Social y Cultural podría servir de referencia pero en el obligado intento de buscar la científicidad, hay que remitirse de nuevo a Martín Casares (ibem, 2006) quien acredita escaso el impacto de la perspectiva de género en la Antropología indagando en los diccionarios de Antropología Social mas utilizados y en los manuales de Antropología Social y Cultural mas representativos.

## CAPÍTULO 2: POSICIONES FEMINISTAS SOBRE EL PODER Y EL LIDERAZGO

Incluso, o a pesar, de los numerosos Centros de Estudios, Seminarios o Institutos de Estudios de las Mujeres, es posible afirmar con Verena Stolcke (1996) que "La relación la investigación y la enseñanza desde una perspectiva feminista continua siendo incómoda y llena de reticencias y disonancias (p.342) .

Los esfuerzos para la construcción de un conocimiento inclusivo mantiene activa la búsqueda de marcos explicativos para la superación de los sesgos sexistas y el uso de la perspectiva de género. Ortiz (2002) recoge los siguientes:

- a) Tener presente el papel social de las relaciones jerárquicas entre géneros y cómo esto se plasma en la construcción del conocimiento mediante metáforas, valores y símbolos que representan y reproducen esas jerarquías.
- b) Considerar a las mujeres (y a los hombres) en su diversidad social y cultural.
- c) Plantear temas de investigación e hipótesis que consideren la complejidad social (incluyendo la variable género, pero también otras variables relacionadas como la edad o la etnia).
- d) Proponer temas de investigación que respondan a los intereses de las mujeres, sirvan para mejorar sus vidas y contribuyan a romper las dinámicas establecidas.
- e) Cuestionar los métodos y elegir procedimientos que no contribuyan a reproducir sesgos de género y que permitan introducir perspectivas diversa.
- f) Introducir en la discusión de los resultados y en la formulación de hipótesis explicativas elementos de la vida social y cuestionar en qué medida la visión de partida influye en los resultados finales.

Lejos de parecer una obviedad, es llamativa la afirmación de Martin Casares "que ser mujer ni es imprescindible ni determinante para incorporar la perspectiva de género en una investigación" (*ibíd.*:28). Tanto mujeres como hombres pueden y deben aplicar la perspectiva de género a la investigación antropológica en la búsqueda de la científicidad. Opinión que sería deseable extenderla al resto de la producción científica, porque cuando ello ocurre, las mujeres generan conocimiento científico.

Señala con acierto y rigor Sendón de León (2003:122): "uno de los elementos que identifica el feminismo frente a otros movimiento sociales, es la producción teórica como ningún otro movimiento social en el último siglo."

### 3. LOS OBSTÁCULOS EN EL ACCESO AL PODER

#### a. Mujeres socializadas en el no poder. Los estereotipos de género.

He apuntado que la aproximación al concepto de poder desde los ámbitos feministas ha sido heterogénea y divergente. A pesar de ello, existe un hecho compartido por las mujeres de



todo el mundo, la situación de "no poder". Las teorías feministas se han ocupado de analizar este hecho y sus consecuencias.

La pragmática patriarcal desarrolla unos mecanismos de supervivencia y control que aseguren su supervivencia. Uno de ellos, inseparable de la división sexual del trabajo, deriva en la separación entre los ámbitos público y privado con sentido jerárquico, otorgando el primero a los varones y excluyendo a las mujeres. Éstas ocupan la esfera privada: lo familiar, lo doméstico, lo reproductivo, el cuidado...en la escala de valores dominantes tiene una consideración y valoración social inferior.

Esa separación es un mecanismo de control social que se transmite y aprende mediante procesos de socialización diferenciada, el otro de los mecanismos citados. Dichos procesos incluyen un corpus de actitudes, comportamientos, ideas y creencias, diferentes según el sexo de pertenecía y que marcan su itinerario vital. Miyares (2003:140) se refiere a ese corpus como estereotipos patriarcales: "... recrean la imagen de las mujeres como seres inferiores física, moral e intelectualmente..."

Por división sexual del trabajo, según Ana Amorós, se entiende el reparto social de tareas en función del sexo (2002: 257). En ese reparto se reafirma la función social de cada persona en función de su sexo, definiendo con precisión la asignación de tareas, el ámbito de participación y la valoración social que comportan la adscripción a uno de ellos.

Se establece un valor jerárquico de cada sexo en función de las tareas y funciones que desempeñan en la sociedad, dando lugar a la primacía de uno sobre otro, de lo masculino sobre lo femenino. Este hecho desemboca en una pérdida del valor social, económico y político del papel otorgado a las mujeres. Esa jerarquía de valores viene avalada por un sistema de organización social ya estudiado en este trabajo: el patriarcado.

La división sexual del trabajo y el poder de los recursos en manos masculinas son dos procesos que se autorrefuerzan. El problema es, sobre todo, que la división sexual del trabajo se manifiesta en términos jerárquicos, de poder, dando lugar al androcentrismo. Éste junto al sexismo, la misoginia y el machismo son la manifestación del patriarcado sobre las que se asientan las desigualdades de género.

Los estereotipos, dice Mazzara (1998) que el término proviene del ámbito tipográfico en el siglo XVI para indicar la reproducción de imágenes impresas por medio de formas fijas. Su paso a las ciencias sociales fue de la mano de Lippmann en 1922 con la publicación de su obra sobre los procesos de formación de la opinión pública. En ella, defiende que la relación cognitiva con la realidad externa se realiza a través de imágenes mentales (simplificaciones burdas y casi siempre muy rígidas, es decir estereotipadas) que cada persona se forma de esa realidad. Esas

## CAPÍTULO 2: POSICIONES FEMINISTAS SOBRE EL PODER Y EL LIDERAZGO

imágenes mentales que constituyen una especie de "pseudoambiente" con el que se interactúa en la realidad, influyendo en nuestra percepción.

Puertas (2004) señala algunos de los momentos claves en la conceptualización de los estereotipos. Por un lado, la definición, que ya se vio, dada por Lippmann (1922) como imágenes mentales que poseemos las personas para entender la realidad social que nos rodea y que con ella "sitúa" el inicio de los estudios de los estereotipos sociales. Por otro, las contribuciones de Allport (1954), al poner el énfasis en el proceso de estereotipia más que en el contenido propio de los estereotipos y ofreciendo una conceptualización en relación estrecha con el prejuicio.

Algunos autores han señalado que el estereotipo presenta una estructura concreta en la que se pueden diferenciar dos dimensiones: una valorativa que incluye características cargadas de valor y otra, descriptiva, sin carga valorativa. ¿Pero qué funciones cumplen? Entre las más importantes y destacadas por Tajfel (1984) es su valor funcional y adaptativo, tanto individuales como sociales. Entre las primeras, la que se deriva de los procesos de categorización, es decir, la posibilidad de recurrir a generalidades que le faciliten el conocimiento del mundo. Ese proceso le llevaría a buscar similitudes y diferencias intragrupo e intergrupo siempre de manera evaluativa y favorable para su grupo. Otra sería la de proteger y defender el sistema de valores del propio individuo.

En este sentido señala que el hecho de que sean compartidos y por tanto reforzados, necesitará menos información para confirmarlo. Aparece así la resistencia al cambio, sobre todo cuando el estereotipo se refiere a un grupo o categoría cargado de valor para el individuo.

Entre las funciones sociales de los estereotipos, según Tajfel, está la relacionada con la explicación de la realidad social y su causalidad, así los estereotipos dejarían de reflejar una realidad objetiva para ser considerados como construcciones sociales. Otra de sus funciones sería la de justificar los comportamientos hacia los miembros de otros grupos y, la última, la de mantener la identidad positiva del propio grupo, sobre todo en situaciones en las que peligra el *status quo* del grupo.

A través de estas conceptualizaciones parece vislumbrarse una relación entre estereotipo y prejuicio. González (1999) considera el *prejuicio* como el conjunto de juicios y de creencias de "carácter negativo" con relación a un grupo social. De nuevo será Allport, citado por Puertas (2004), el impulsor de los estudios del prejuicio desde una perspectiva cognitiva, planteando que se trata de un fenómeno producto universal del funcionamiento de la mente humana.

El prejuicio entendido como actitud está combinado por tres componentes: cognitivo (lo que sé del asunto) afectivo (las emociones que me suscita) y conductual (la conducta que, como

consecuencia desarrollo) (González, 1999). Allport en "La Naturaleza del prejuicio" (1954), ofrece una conceptualización del estereotipo en estrecha vinculación con el prejuicio, al tiempo que hace hincapié en los aspectos cognitivos y en la función motivacional defensiva.

Otra de las definiciones más utilizadas la ofrece Mackie (1973) citado por González (1999) que viene a definirlo como *aquellas creencias populares sobre los atributos que caracterizan a un grupo social (por ejemplo, los alemanes, los gitanos, las mujeres), y sobre los que hay un acuerdo básico*. En una línea similar se expresa Tajfel, (1984) citado por Luengo y Blázquez (2004:26) al definir un el estereotipo como un *prejuicio que se fundamenta en una idea preconcebida*. También Cobo (2002: 66) señala que estereotipo puede definirse como *un conjunto de ideas simples pero fuertemente arraigadas a la conciencia, que escapan al control de la razón*.

Prejuicios y estereotipos tienen un papel decisivo en el mantenimiento de las desigualdades de género. El papel subsidiario y subordinado que aún se le otorga a las mujeres se sustenta en las imágenes estereotipadas de mujer y hombres, (estereotipos de género) que, a su vez fundamentan los roles (roles de género) que la sociedad asigna de manera diferenciada a mujeres y hombres,

Murguialday, en el Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo<sup>4</sup>, define los roles de género como el "Conjunto de deberes, prohibiciones y expectativas acerca de los comportamientos y actividades considerados socialmente apropiados para las personas que poseen un sexo determinado". Los roles de género son construidos culturalmente mediante la asignación de características dicotómicas masculinas/femeninas que se articula, según la autora median cuatro operaciones:

- c) Se asocia naturalmente el hecho de ser hombre o ser mujer con algunas actividades, potencialidades, limitaciones y actitudes.
- d) Se clasifican, también naturalmente, algunas actividades o expresiones como masculinas o como femeninas.
- e) Se valoran de manera diferente las actividades identificadas como masculinas o como femeninas.
- f) Se valora en forma distinta la misma actividad, dependiendo de si es realizada por un hombre o una mujer.

Debido a esos roles, de un marcado aparente inmutable, uno de los estereotipos sociales que mas ha pervivido en el tiempo, que pervive aún, demostrando su adaptabilidad y su resistencia, es el estereotipo de género. Los estereotipos de género se refieren a la construcción

---

<sup>4</sup> Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo (2000)

social y cultural de hombres y mujeres, en razón de sus diferentes funciones físicas, biológicas, sexuales y sociales.

Siguiendo con las dimensiones de los estereotipos vistas con anterioridad, y contextualizándolas en los estereotipos de género, el componente descriptivo estaría formado por las creencias sobre las características que poseen hombres y mujeres, mientras que el prescriptivo se refiera a las creencias sobre las características deseables -de cada sexo. Cuadrado, Navas y Molero lo explican gráficamente de la siguiente manera:

*El componente descriptivo del estereotipo femenino estaría compuesto por creencias como que las mujeres son emotivas, débiles, sumisas, dependientes, sensibles, comprensivas o poco competitivas. El descriptivo masculino incluye creencias sobre las características que poseen los hombres: independientes, agresivos, emprendedores, dominantes, competentes. Sobre el segundo componente, el prescriptivo, el estereotipo femenino incluye prescripciones tales como que una mujer debería tener habilidades interpersonales, se pasiva, dócil, mostrar íteres y cooperar con los demás. (2002:10)*

Como se anotaba más arriba, Miyares (2003:140), los estereotipos patriarcales se recrean en la imagen de las mujeres como seres inferiores moral, física e intelectualmente. Señala los tres grandes discursos que operan para fijarlos socialmente: el religioso, el naturalista y el discurso estético.

Todo lo expuesto hasta ahora conduce al mayor axioma de la historia: el androcentrismo, la superioridad masculina como medida del universo, provocando a lo largo de esa misma historia la invisibilidad de las mujeres.

### **b. El déficit democrático**

#### **i. Participación**

Más allá de su origen etimológico, no existe una definición única y universal sobre el término participación. Es un concepto que abarca diversos significados en función de los contextos en los que se utiliza: político, social, comunitario, educativo, etc. En el ámbito político, por ejemplo, «participar» puede significar desde la acción puntual de ejercer el derecho al voto (índice de participación en unas elecciones) hasta ser considerado como imprescindible requisito de intervención de la ciudadanía en las democracias avanzadas. Así, la participación es condición *sine qua non* en los sistemas democráticos. Si no existieran mecanismos o cauces que la facilitaran, no sería posible hablar de democracia; tampoco de ciudadanía. Democracia, ciudadanía y participación han evolucionado a lo largo de la historia, así desde las democracias representativas y la participación vinculada al derecho al voto, hoy se aspira a una democracia participativa.

Ciudadanía y democracia han formado un binomio revolucionario al incorporar los derechos sociales, a los ya reconocidos derechos civiles y políticos. Pilar Folgueiras recoge la formulación de Marshall de *ciudadanía social* -que yo anoto por el impacto que ha tenido en la formulación de los derechos humanos, aunque en los planteamientos iniciales no hiciera una mención a la situación de las mujeres:

*(...) Marshall (1950) concibe al ciudadano como aquel que goza de derechos civiles (libertades individuales), derechos políticos (participación política) y derechos sociales (trabajo, educación, vivienda, salud, etc. (Folgueiras, 2009: 22)*

El feminismo ha hecho un cuestionamiento permanente de esos conceptos al hablar de democracia androcática (Serret, 2012), de ciudadanía oculta (Carrasco, 2001) o de modelo participativo androcéntrico (Mendoza: 2008). Desde los feminismos, especialmente desde el institucional, se afirma que a pesar del reconcomiendo formal de la igualdad entre mujeres y hombres, las desigualdades en todos los ámbitos de la vida continúan siendo una realidad hoy. También en la menor participación y representación de las mujeres en el poder y toma de decisiones. Lo denominan *déficit democrático*. Así se puso de manifiesto en la primera Cumbre Europea "Mujeres en el Poder", celebrada en Atenas el 3 de noviembre de 1992<sup>5</sup>. Se constata por las mujeres allí reunidas, mujeres con experiencia en altas responsabilidades políticas, que existe un *déficit democrático*:

*Constatamos que la situación actual de las mujeres en los Estados miembros de las Comunidades europeas y en otros países europeos se sigue caracterizando por una desigualdad profunda en todas las instancias y organismos de decisión públicos y políticos a todos los niveles -local, regional, nacional y europeo. Constatamos con preocupación que la participación de las mujeres en la toma de decisión política no ha mejorado en algunos países europeos desde mediados de los años 70 y que la evolución política reciente ha producido una disminución sensible de la proporción de mujeres que ocupan puestos de decisión, sobre todo en las asambleas legislativas.*

Pero, ¿qué es la participación? Folguieras (2009:24), en búsqueda de una definición, acude los conceptos acuñados por Pindado y Giménez para extraer de ellos mayor precisión y claridad.

*Participar supone un plus de voluntad, de intervención, un sentido de pertenencia a un colectivo, a un grupo, a una ciudad, a un país (Pindado, 2000:21).*

---

<sup>5</sup> Declaración de Atenas "Mujeres al poder". Adoptada en la primera Cumbre Europea "Mujeres en el Poder", celebrada en Atenas el 3 de noviembre de 1992.

*La participación es un proceso que enlaza necesariamente a los sujetos y los grupos (...). Ser participante implica ser coagente, coautor, corresponsable... (Giménez, 2002).*

Del primero, al igual que a la autora, interesa el sentido identitario. Así *participar* se convierte en un acto voluntario y consciente que induce a intervenir en los asuntos de un grupo con el que compartimos fines, objetivos y valores. De Giménez, su concepción como proceso en el que pueden darse diferentes formas, tipos, grados y ámbitos de participación. De interés resulta también la definición de Franco, Guilló y Sánchez (2005) por ligarla a la construcción de la ciudadanía y de la democracia, como la posibilidad individual y colectiva de tomar parte en las decisiones que afectan a cuestiones públicas.

Un vínculo que es posible medir. Así, Alberich (2009), en el Diccionario Crítico de las Ciencias Sociales<sup>6</sup>, propone como uno de los indicadores de la *temperatura democrática*<sup>7</sup> (y al mismo nivel que la mayor o menor descentralización político-administrativa, la democracia directa, las elecciones políticas o la libertad de prensa) la *tasa de afiliación o asociatividad*<sup>8</sup> para ir, según el autor, avanzando en la democracia participativa.

Pero la participación requiere de unas condiciones. Algunas relacionadas con el contexto social o el momento histórico, otras con las propias personas (recordemos que participar es un acto voluntario) y otras dependen del funcionamiento de la propia asociación (la participación se puede fomentar o no desde la organización). De esta manera, la responsabilidad de la participación no se sitúa exclusivamente en las personas como parecen indicar algunos tópicos sobre la apatía o desinterés de la ciudadanía y, en especial de las mujeres, por la participación.

Pues bien, esas condiciones o requisitos que se deben cumplir son para el Equipo Claves: querer, saber y poder participar: El primero es un acto voluntario que puede ser incentivado. El segundo es la capacidad de conocer cómo participar, habilidades, destrezas, lo cual exige aprendizaje, saber unas técnicas y poder participar hace referencia a las oportunidades, espacios y cauces de participación en una asociación, organización, etc. En la vida de las asociaciones u organizaciones de cualquier ámbito estas tres condiciones aparecen interrelacionadas, reforzándose o debilitándose unas a otras.

---

<sup>6</sup> Reyes, R. (Dir.) (2009). Diccionario Crítico de las Ciencias Sociales. Madrid/México: Plaza y Valdés Editores. [http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/index\\_b.html](http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/index_b.html)

<sup>8</sup> *Tasa de Afiliación o Asociatividad*: porcentaje de la población que está afiliada a asociaciones (en España en torno al 35%, la media europea se acerca al 50%). Porcentajes y formas de voluntariado, afiliados/activos, participación en las entidades (asistencia a reuniones, frecuencia, formas de participación interna...)

La participación en clave de *saber, querer, poder*, de ahondar en su sentido identitario y la noción de la participación como proceso, analizados desde la perspectiva de género adquieren sentido en la construcción de una democracia paritaria.

Democracia paritaria, derechos de ciudadanía y participación plena se avienen en condiciones necesarias para una sociedad igualitaria, por ello se trata de retomar la definición de participación para acercarla a nuestro esquema de análisis y la encontramos en la definición dada por Folgueiras (2009) de participación activa:

*(...) un derecho de ciudadanía, una acción colectiva y social que genera un compromiso y, por lo mismo, una responsabilidad compartida que permite intervenir en las decisiones, crea oportunidades para el desarrollo de las capacidades sobre todo para aquellas personas que tradicionalmente han sido excluidas y favorece o expresa un sentimiento de identidad asociado a una comunidad, siempre y cuando se practique en clave de equidad. (Folgueiras, 2007: 29)*

### ii. Representación

Con respecto a la **representación** la define el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, en su cuarta acepción, como "el conjunto de personas que representan a una entidad, colectivo o corporación". Quizás el concepto ha rebasado en los últimos años el ámbito político o académico para convertirse en una demanda ciudadana, pero en su sentido negativo. Así la frase "¡que no, que no nos representan!" fue uno de los eslóganes del 15-M, movimiento surgido en España en 2011, y destinado a los representantes políticos por, entre otras razones, la gestión que desde la política y la economía se daba a la situación de crisis que se está viviendo aquí y en el entorno europeo.

Quizás una aproximación explicativa venga de la idea de Constant (1819), citado por Mestre i Mestre (2012), al definir la democracia representativa "como una manera de desembarazarse de la carga de participar directamente en la decisión de los asuntos públicos a fin de poder dedicarse a la gestión de los asuntos privados y al desarrollo de la autonomía privada. Así, de tiempo en tiempo la cuestión de la representatividad emerge como el gran talón de Aquiles de la democracia moderna"

Más recientemente, la configuración del gobierno griego por Tsipras, tras las pasadas elecciones del 25 de enero, hacen aflorar de nuevo el debate sobre la representación, que Abellá (2013) califica como el "concepto central de nuestras democracias", (de las que se apellidan representativas) en relación al artículo de Jane Mansbridge, *Rethinking Representation*, publicado en 2003 en el *The American Political Science Review*, donde se

## CAPÍTULO 2: POSICIONES FEMINISTAS SOBRE EL PODER Y EL LIDERAZGO

expresaba la necesidad de replantearse el concepto. Aunque en este breve análisis repensar la representación pasa principalmente por conceptualizarla.

Siguiendo a García Guitián (2001), del análisis que realiza del trabajo de Pitkin, se podrían identificar cinco concepciones diferentes del concepto de representación:

- a) Representación equiparada a autorización. Concebida de esta forma, nos indica que el representante es alguien que ha sido autorizado a actuar y hace recaer sobre el representado las consecuencias de sus acciones.
- b) Representación identificada con sometimiento a una rendición de cuentas (accountability). Desde esta perspectiva, el representante es aquel que debe responder por su actuación ante su representado.
- c) Representación descriptiva. La representación se identifica con la existencia de cierta correspondencia entre representante y representado, que compartirían determinadas características o cualidades.
- d) Representación simbólica. Se basa en una identificación emocional entre el representante y el representado, que en política se equipara a liderazgo efectivo.
- e) Representación sustantiva. Enfatiza la necesidad de analizar el contenido sustantivo de la actividad de representar, que aparece definida como actuar en beneficio de otro o teniendo en cuenta sus intereses.

Una clasificación que interesa desde el análisis de ella se derive al recrearla desde *al maistreming* de género. Algo a lo que se aproxima Abenza en su artículo “Gobiernos masculinos, ¿gobiernos sexistas?”, y publicado al calor de la exclusión de las mujeres en el ejecutivo de Tsipras:

1. La representación descriptiva, o la medida en la que los representantes se parecen a los representados. En este caso, se trataría de la proporción de mujeres que hay en las instituciones políticas.
2. La representación simbólica, el efecto que tiene la presencia de las mujeres la percepción o las actitudes de los representados. En particular, el efecto que puede tener sobre la percepción del papel en la sociedad, sobre la percepción de la igualdad de oportunidades o sirviendo de modelo que afecten a la participación política.
3. La representación sustantiva, o como de bien están representados los intereses de las mujeres en las políticas públicas.



### 4. EL LIDERAZGO DESDE LA MIRADA FEMINISTA

Señalaba en el primer capítulo que una de las mayores revoluciones del siglo XX ha sido la incorporación de las mujeres al espacio público. Tres de los hitos que lo atestiguan: el derecho al voto, el acceso a la educación y la incorporación al mercado laboral. Aunque esa incorporación, sobre todo el ámbito laboral y de poder y toma de decisiones no haya sido, ni sea hoy, efectiva. Isabel Cuadrado (2004), una de las investigadoras psicosociales de prestigio en los estudios de mujeres líderes, llama la atención sobre la escasa ocupación de mujeres en puestos de decisión y responsabilidad en las sociedades occidentales actuales: “una de las desigualdades más llamativas” (270). Una mirada detenida a las imágenes que llegan de las grandes empresas europeas o internacionales, políticas o económicas, dejan patente que la presencia de mujeres en ellas es meramente simbólica.

Una incorporación, por otra parte, no exenta de dificultades convertidas en desigualdad y discriminación. Dificultades derivadas, por una parte, de la división sexual del trabajo y la socialización diferencial que convierte a las mujeres en sujetos no aptos para el poder. Las mujeres, como afirma Escapa y Martínez (2010), no nos han preparado para tener poder ni conocemos a otras mujeres que nos puedan servir de referencias.

Efectivamente, cuando las mujeres empiezan a ocupar el espacio público en los puestos de poder y liderazgo se encuentran sin referentes ya que el liderazgo se ha considerado tradicionalmente un asunto masculino (Cuadrado, 2011). Durante mucho tiempo las investigaciones en torno al liderazgo, como ocurría con el poder, se hacían con una única perspectiva, la de los varones. Eran los investigadores y los investigados.

La investigación social refleja esa situación, así, hace dos décadas existía poca información sobre mujeres y liderazgo porque había pocas mujeres líderes. Lo que ha cambiado con el tiempo, recogen Cuadrado y Molero (2006: 3) “es que las mujeres (pero no los hombres) ya no tienen que tipificar los trabajos directivos de modo masculino (...) porque se ha empezado a destacar el papel de las características femeninas en el desempeño de un liderazgo eficaz, entrando con ello en los debates actuales sobre el liderazgo femenino. No obstante, antes será preciso que aborde las explicaciones que desde la psicología social y de las organizaciones se realizan sobre la infrarrepresentación de mujeres en puestos de liderazgo. Investigaciones, de ahí su importancia, con perspectiva de género.

#### a. Las metáforas del “no poder”

He hablado más arriba de dificultades en la infrarrepresentación de las mujeres en puestos de poder y liderazgo; barreras visibles e invisibles que configuran lo que se llama el “techo

de cristal" (*Glass Ceiling*), metáfora acuñada por Morrison, White, y van Velsor, (1987)<sup>9</sup> para agrupar las barreras invisibles para el acceso de las mujeres a puestos de alta responsabilidad. Las razones para explicar ese fenómeno son diversas, pero serán los estereotipos de género la principal explicación de la menor presencia de mujeres en puestos de poder y liderazgo.

La relación entre los estereotipos de género y los requisitos para desempeñar con éxito liderazgos fue investigada Schein (2001) quien acuñó el afamado término *think manager-think male*, con ella ponía en evidencia que las características y los compartimientos con los que se describía puestos de liderazgo coincidían con las masculinas. Cuadrado (2011) afirma que el *think manager-think male* es un fenómeno global y que se mantiene fundamentalmente por los hombres.

Una explicación extensa de los factores explicativos podemos encontrar Nieto y Hernández (2007) que revisan e integran en su estudio la investigación actual acerca de los diferentes factores de carácter externo e interno, que pueden obstaculizar el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad. También en las investigaciones del Instituto de la Mujer, como "Mujer y liderazgo en el siglo XX: una aproximación psicosocial a los factores que dificultan el acceso de la mujer a los puestos de alta responsabilidad. La dirigida por Molero (2006-2009).

Ramos López (2005) sitúa entre los factores externos la estructura y cultura organizacional y los estereotipos de género. Sobre estos hice una extensa explicación en epígrafes anteriores. La cultura organizativa, citando a Peiró (1996) es definida como:

*"El conjunto de valores, creencias, comportamientos, símbolo y experiencias comunes y compartidas que le permiten a las personas que trabajan en una empresa desarrollar una forma unificada de percibir la realidad., en consecuencia, les induce a reaccionar de manera uniforme y continuada ante los requerimientos que les plantea el entorno y la propia gestión de la organización. (p.40)*

La cultura organizacional funciona en menoscabo de la promoción laboral de las mujeres, citando a Sarrió (2004), a través de las redes informales masculinas, la mentorización cuando no existen modelos femeninos y los sistemas de selección con sesgo de género.

Para Amparo Ramos López, y mi posición es coincidente, es importante que surja una masa crítica de mujeres que ocupen puestos de poder y responsabilidad en todos los ámbitos, que sirvan de modelo para otras mujeres y, no menos importante, que cambian la cultura androcéntrica de los grupos que hoy ostentan el poder. Esa masa crítica, desde los presupuestos epistemológicos de esta tesis, es posibles desde la teoría feminista.

---

<sup>9</sup> Ramos López (2005) sin embargo, le otorga el término a Segerman-Peck en 1991

Desde los factores internos, se buscan las causas del techo de cristal en las características de las propias mujeres. Me he fijado, siguiendo a Cuadrado, Navas y Molero (2003) y Berbel (2011) en *sobrecarga de rol, conflicto de rol*. El primero sería la imposibilidad de equilibrar la conciliación de la vida personal y laboral. El conflicto de rol hace referencia a la disyuntiva de muchas mujeres de establecer prioridades entre su carrera profesional y las tareas de cuidado. La maternidad se convierte en el mayor de los dilemas que afrontan las mujeres en sus carreras profesionales y en el acceso y permanencia en los puestos de poder y alta responsabilidad.

Hoy, además del *techo del cristal* se están investigando y caracterizando nuevas formas de discriminación hacia las mujeres líderes, justamente porque la presencia de mujeres va siendo cada vez mayor, aunque de manera desigual según los ámbitos, en los puestos de poder y liderazgo. Por esa razón, Eagly y Carli (2007) consideran que la metáfora del *techo de cristal* ya no es válida para explicar la situación de las mujeres pero no por ello han dejado de existir los obstáculos.

Isabel Cuadrado (2011) recoge las propuestas de las citadas autoras sobre el análisis de las barreras que han limitado el avance del liderazgo de las mujeres y que las ha llevado a hablar de nuevas metáforas explicativas. Habrían encontrado tres tipos de barreras:

- Un primer momento con la existencia de normas explícitas de exclusión de las mujeres de cualquier puesto de poder basadas en la división sexual del trabajo.
- Un segundo momento, con mujeres ocupando puestos de responsabilidad pero con obstáculos para su acceso a puestos de más alto nivel. Sería el techo de cristal.
- Tercer momento, en el que mujeres han conseguido romper el techo de cristal pero encuentran dificultades para el éxito. Propones la metáfora del *laberinto* es decir, que no se les impide el acceso a puestos de mayor poder y responsabilidad sino que para llegar a ellos deben sortear mayores obstáculos, visibles e invisibles, que los varones.

El argumento central que recoge Isabel Cuadrado, en relación a las metáforas del liderazgo, es que "la percepción de incongruencia entre el liderazgo y el género femenino continúa haciendo que en muchos casos a las mujeres no se les considere adecuadas para desempeñar puestos que impliquen liderazgo" (p.284). Esa percepción de incoherencia se explica a través de la "Teoría de Congruencia de Rol del prejuicio hacia líderes femeninos" (Eagly y Karau, 2002), teoría que explica la asociación entre las características que se le atribuye a un buen líder con el rol masculino, y por la que las conductas de liderazgo que se salgan de ese marco serán percibidas como incongruentes. Es decir, que las mujeres líderes, por el hecho de ser mujeres,

## CAPÍTULO 2: POSICIONES FEMINISTAS SOBRE EL PODER Y EL LIDERAZGO

van a desempeñar mal un rol que se configura con unas características que ellas no tienen y además son incompatibles con el rol de la feminidad.

A medida que avanzan las investigaciones sobre las dificultades de acceso de las mujeres a puestos de poder y liderazgo van apareciendo en la literatura científica nuevas metáforas que las explican: *escalera de cristal* (*Glass Scalator*) que hace referencia a los procesos por lo cuales los hombres ascienden más rápidamente que las mujeres a puestos de responsabilidad, especialmente en profesiones dominadas por mujeres. El *techo de cemento* (*Cement Ceiling*) son las barreras que se imponen las propias mujeres ante las dificultades conciliación el trabajo y el alto grado de disponibilidad y su vida personal y familiar. El *precipicio de cristal* (*Glass Cliff*) que hace referencia al fenómeno por el que las mujeres acceden a puestos de liderazgo en empresas u organizaciones en crisis, puestos que han sido rechazado por los varones por el alto riesgo de fracaso.

Ryan y Haslam (2005: 83) estudiaron ese fenómeno y acuñaron el término de *Glass Cliff*, expresándolo así: “ (...) las mujeres logran alcanzar puestos de liderazgo, éstos duelen ser más precarios y están asociados a una mayor probabilidad de fracaso y críticas que los ocupados por los hombres”. Sus investigaciones les llevan a parafrasear a Schein y si frase *think manager-think male* (piensa en líder-piensa en masculino) por *think crisis-think female* (piensa en crisis-piensa en mujer). Las explicaciones con las que explicaron esos autores el fenómeno las sintetiza Isabel Cuadrado en:

- La características del estereotipo femenino serían mejor valorados serían valorados para afrontar los aspectos socioemocionales que conllevan las crisis.
- Existiría un sexismo hostil que perseguiría el fracaso de las mujeres situándolos es puestos de alta responsabilidad de difícil éxito.
- Existiría un sexismo benevolente que consistiría en la idea de favorecer el ascenso de las mujeres a puestos de responsabilidad aunque el ascenso suponga fracaso.
- Favoritismo endogrupal
- Mejorar la imagen de la empresa en época de crisis intentado mostrando que no lleva a cabo discriminaciones de género.

En España, un estudio de experimental realizado por Cuadrado, Molero y García-Ael (2009) han confirmado también el *precipicio de cristal*. El estudio dio como resultado que las mujeres líderes fueron mejor evaluados en comparación con los líderes masculinos cuando el rendimiento de la compañía estaba disminuyendo en vez de mejorar, es decir, cuando la compañía estaba en crisis.

Otra serie de metáforas tratan de explicar explican las conductas, estrategias o consecuencias en las mujeres que ejercen sus liderazgo. Así, de la “masculinización” de las

mujeres líderes cuando asumen el estilo de liderazgo masculino al peligro de aislamiento, "gueto de terciopelo", cuando están solas a altas responsabilidades. Del "síndrome de la abeja reina" (García de León, 2011) en relación a las mujeres que disfruta de su exclusividad en un mundo de hombres, la "mujer alibí" o mujer coartada para justificar una aparente igualdad de género o al *individualismo meritocrático* o al feminismo latente, mujeres que olvidan sus convicciones feministas cuando llegan a puestos de alta responsabilidad. (Berbel, 2014). Añade además señala el dilema de "la doble atadura" (*the double bind*) (Hall, 1995) para referirse a una de las dificultades que encuentran las mujeres líderes: "si adoptan el estereotipo masculino, son consideradas competentes, pero no gustan. Sin embargo, cuando adoptan el femenino, entonces gustan más, pero no son consideradas competentes" o el abandono voluntario de puestos de alta dirección, el *leaking pipe* o *optout revolution*.

### **b. Las teorías del liderazgo femenino.**

La menor presencia de mujeres en puestos de poder y toma de decisiones ha alimentado las investigaciones no solamente en torno los obstáculos que dificultan una mayor presencia de mujeres sino que ha abierto una polémica centrada en los supuestos de la existencia o no de estilos de liderazgo en función del sexo. Diferentes investigaciones y estudios (Eagly, 1987; Eagly, Wood y Diekman, 2000; Cuadrado 2003, Ramos López, 2005; Cuadrado, Navas y Molero, 2006; Cuadrado, 2011; Berbel, 2014) parten de la pregunta: ¿Emplean hombres y mujeres deferentes estilos de liderazgo? ¿Bajo qué condiciones lideran de forma diferente? ¿Existe un liderazgo femenino?

Entre los estudios, especial relevancia toma el meta-análisis<sup>10</sup> de Janet Hyde (1994), método que según la autora pueden producir transformaciones feministas en psicología, entre otras razones, porque desafía la creencia de las diferencias de género, demuestra el grado en el que el comportamiento de género es dependiente del contexto y el producto de los roles de género y el suministro de datos de gran alcance para hacer frente a las afirmaciones de la diferencia y la inferioridad femenina que proliferan en la disciplina y en la sociedad.

Cuadrado, Navas y Molero (2006) clasifican aquellos argumentos o teorías defienden que no hay diferencias en la forma de liderar entre mujeres y hombres: la teoría del rol social (Eagly, 1987; Eagly, Wood y Diekman, 2000), la socialización en el rol del líder; la internalización de las características masculinas por parte de las mujeres líderes y el rol de líder como confluencia de características femeninas y masculinas. Y los argumentos si marcan diferencias entre estilos

---

<sup>10</sup> Las revisiones sistemáticas y, en especial, los meta-análisis son un tipo de investigación científica que tiene como propósito integrar de forma objetiva y sistemática los resultados de los estudios empíricos sobre un determinado problema de investigación, con objeto de determinar el 'estado del arte' en ese campo de estudio. Meca, J. S. (2010): "Como realizar una revisión sistemática y un meta-análisis."

## CAPÍTULO 2: POSICIONES FEMINISTAS SOBRE EL PODER Y EL LIDERAZGO

masculinos y femenino: diferencias en la socialización de mujeres y hombres, predominio del rol de género en el rol de la organización o mayor visibilidad de la mujer líder.

Estos mismos autores y autoras (*ibid.* 33) opinan que esa divergencia de opiniones refleja la gran complejidad del tema y "que depende de la orientación que adoptemos en su estudio podemos llegar a conclusiones diferentes" pero añaden que las diferencias que existen en los estilos de liderazgo no explican por si solas la menor presencia de mujeres en posiciones de poder y liderazgo. Proponen el análisis de cinco variables o factores que desde la psicología social son decisivos par explicar los estilos de liderazgo de mujeres y hombres y la menor presencia de ellas en puestos de alta responsabilidad: el contacto organizacional, los valores, los estereotipos de género, el poder y las expectativas.

En esta línea se pronuncian Barberá, Ramos López y Candela (2011) cuando dicen que investigaciones recientes destacan la variabilidad de factores situacionales (proporción de hombres y mujeres en la organización, nivel de jerarquía organizacional, liderazgo en roles tradicionales o no tradicionales) y contextuales (instrumentos de medida utilizados, sexo del perceptor) que condicionan la aparición de prejuicios sociales y actitudes negativas hacia las mujeres líderes. Afirmar que muchas de estas investigaciones olvidan que el poder y la dominancia social son elementos fundamentales para comprender las relaciones de género, siendo necesario tomarlos en consideración en el análisis de cualquier situación de desigualdad grupal.

En relación al poder, Cuadrado y col (2006), citando a Hollander y Offermann (1990) y su análisis sobre el *Uso y percepción del poder* por parte de hombres y mujeres líderes, afirman que los hombres utilizan fundamentalmente el *poder sobre*, basado en la autoridad; las mujeres harían uso del "poder para". En una línea similar, el estudio llevado a cabo Jacobs (1991) para evaluar la motivación de poder de mujeres y hombres líderes que habían alcanzado el éxito profesional, las mujeres describían el poder como un recurso, mientras que los hombres lo consideraban un medio de control.

Otro estudio de interés para este trabajo es el de Adler (1999) en relación a las *atribuciones o explicaciones que realizan respecto al poder que ostentan*. Así, comprobaron que las mujeres utilizan mas el poder basado en el carisma y los contactos personales y los hombres en la posición organizacional (jerarquía) y el poder estructural. Finalmente, citando a Winter (1988), señalan que la idea de que mujeres y hombres difieren en su motivación hacia el poder está reforzada por la historia y la cultura.

A modo de síntesis, recojo las reflexiones finales de Cuadrado y col. en "Mujeres y Liderazgo" (2006: 69-71):

- o Las mujeres no se diferencian de los hombres, o al menos no con mucha intensidad, en sus estilos de liderazgo.
- o Existen una serie de variables psicosociales y organizacionales que matizan constantemente los resultados sobre las diferencias entre hombres y mujeres en su modo de liderar
- o Los estereotipos de género influyen de manera decisiva en el mantenimiento del techo de cristal y de las nuevas formas de discriminación en los puestos de poder y liderazgo
- o La imagen del líder ideal sigue definiéndose en términos masculinos.
- o El sexismo hostil constituye otra amenaza para la mujeres que tratan de convertirse en líderes (Cuadrado, 2011)

Finalmente, cobra importancia a partir de concepción de empoderamiento, idea de Marcela Lagarde en relación al liderazgo de las mujeres. Define el liderazgo "como un conjunto de capacidades, una de las mas importantes es la sensibilidad intelectual y afectiva para captar necesidades de las personas y los grupos" (Lagarde, 1999 :84).

En la terminología de Lagarde, *liderazgos entrañables*, es una propuesta epistemológica y política para crear una ética feminista de los liderazgos. "Deseamos que cada vez más mujeres con conciencia feminista ocupemos espacios y posiciones para avanzar. Deseamos hacer política e intervención si, pero diferentes: desde cada una, desde una misma, con las otras mujeres. Entonces si ejercemos liderazgos entrañables y potenciaremos nuestro poderío" (Lagarde, 2003:10)

Escapa y Martínez (2008:139) a partir del libro "Para mis socias de la vida" de Marcela Lagarde (2005) han desarrollado diez claves que dibujan el mapa de los liderazgos feminista: Aprender a representar los propios intereses y liderazgos universales. Adquirir capacidad de argumentar y nombrar. Adquirir capacidad de defensa propia. Tener el compromiso de género. Aprender a disentir. Generar alianzas y pactos. Desarrollar liderazgos eficientes. Desarrollar liderazgos incluyentes. Liderar desde el respeto a la diversidad. Hacer pactos políticos y éticos en el movimiento de mujeres.

Para confirmar que la teoría y práctica feminista son posible en este mundo, resalto la experiencia "Del discurso a la práctica: poder y liderazgo en una ONGD feminista" la experiencia de una organización no gubernamental, ACSUR-Las Segovias, para llevar a cabo un proceso de transformación feminista en su organización, a través de dos líneas de trabajo: elaboración de un diagnóstico sobre relaciones de poder y modelos de liderazgo en la organización y un proceso de formación de las personas que integran la organización para reflexionar sobre qué relaciones de poder y qué modelos de liderazgo se quieren tener en la organización y qué herramientas se pueden aplicar para llevarlos a cabo.





## CAPÍTULO 3: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivos .....	107
2. Metodología .....	107
a. La perspectiva comunicativa crítica de la metodología.....	107
b. Técnicas de recogida de información .....	109
i. Fase 1. Análisis documental .....	111
ii. Fase 2. Trabajo de campo .....	112
iii. Fase 3. Análisis de la información .....	114
3. Análisis de los resultados .....	115
4. Contexto de investigación .....	118
a. Breve apunte sobre la transversalidad de género en las estadísticas públicas. ....	119
b. Contexto regional .....	120



Una vez situados los conceptos de liderazgo y poder en este capítulo se detallan los objetivos perseguidos en esta tesis y la forma de alcanzarlos.

### 1. OBJETIVOS:

De manera general se pretende caracterizar el proceso de construcción como sujetos políticos de 10 mujeres extremeñas líderes en sus respectivos ámbitos profesionales. Ello se concreta en los siguientes objetivos:

1. Identificar los elementos discursivos que conforman sus itinerarios de acceso a puestos de poder y alta responsabilidad en relación

- a. a la participación asociativa
- b. a las vías de acceso al poder
- c. al sexismo en el ejercicio de sus responsabilidades en sus dimensiones exclusoras y transformadoras.

2. Identificar los elementos discursivos que conforman su proceso de construcción de liderazgo en relación

- a. al autoconcepto
- b. las cualidades
- c. los estilos de liderazgo en sus dimensiones exclusoras y transformadoras.

3. Identificar las interacciones -cultura organizacional y las influencias interpersonales- presentes en el proceso de construcción del liderazgo.

En sus dimensiones exclusoras y transformadoras.

4. Identificar los elementos discursivos que se relación con los procesos de empoderamiento, individual y colectivo.

En sus dimensiones exclusoras y transformadoras.

### 2. METODOLOGÍA

#### a. La perspectiva comunicativa crítica de la metodología:

Esta tesis doctoral se enmarca en la Metodología Comunicativa Crítica (MCC) aportada

desde el contexto español por Gómez, Latorre, Sánchez y Flecha (2006). Se llama crítica porque, además de comprender e interpretar la realidad –como en el paradigma interpretativo–, va un paso adelante y busca su transformación. Es comunicativa porque busca esta transformación a través de la comunicación, de las interacciones y la intersubjetividad.

La MCC se basa en la idea de que la realidad como producto humano se construye a través de las interacciones. En ellas se da la comunicación que dota de significados a la realidad social. Sobre estas premisas, el diálogo entre investigadoras e investigadores y personas investigadas produce enunciados científicos en una relación horizontal que rompe con el desnivel epistemológica.

Tal y como señalan Gomez, Latorre, Sánchez y Flecha (2006) La MCC se basa en los siguientes postulados:

1. La universalidad del lenguaje y de la acción. Todas las personas tienen capacidades comunicativas y de acción y por tanto capacidad para interactuar y participar en el proceso investigador.
2. La persona como agente social transformador. Las personas son agentes sociales que tienen la capacidad de transformar tanto las propias prácticas como las estructuras sociales; asimismo, son capaces de interpretar la realidad y crear conocimiento.
3. Sentido común. Para poder conocer por qué se produce una acción es necesario tener en cuenta el sentido común de las personas. La experiencia de vida y la conciencia de las personas, que se forman dentro de un determinado contexto cultural, determinan el sentido subjetivo, lo que hace importante tomar en cuenta el contexto donde se producen las interacciones y se genera el conocimiento.
4. Desaparición de la jerarquía interpretativa. En este enfoque los presupuestos interpretativos de las personas investigadoras no son los únicos válidos; por el contrario, lo aportado por parte del resto de personas participantes de la investigación puede tener tanta solidez o más.
5. Conocimiento dialógico. El conocimiento se puede generar de manera dialógica entre las personas que investigan y las destinatarias de la investigación o "investigadas", a partir del análisis intersubjetivo. Para ello se utiliza la *acción comunicativa*, donde las pretensiones de validez son las que guían los procesos de entendimiento durante la investigación, buscando acuerdos en función de los argumentos más válidos independientemente del rol o estatus de quien los emite.

6. Igual nivel epistemológico. En esta perspectiva se rompe el desnivel epistemológico, y las personas investigadoras participan al mismo nivel que el resto de personas tanto en el proceso de investigación como en la interpretación de las acciones.
7. Racionalidad comunicativa. La perspectiva comunicativa crítica parte de que la racionalidad comunicativa es la base de las competencias universales de lenguaje y acción, así como del diálogo igualitario; la racionalidad comunicativa se caracteriza por usar el lenguaje como medio de diálogo y entendimiento.

En esta investigación la metodología comunicativa crítica se concreta en la modalidad de investigación cualitativa basada en la utilización de relatos comunicativos que junto con el grupo de discusión comunicativo y la observación comunicativa, componen las tres estrategias -técnicas- cualitativas de orientación comunicativa utilizadas por esta metodología.

#### **b. Técnicas de recogida de información**

Las técnicas de recogida de información de la orientación comunicativa pueden ser de naturaleza cuantitativa o cualitativa. El aspecto diferencial de estas técnicas con respecto a las utilizadas por otros métodos de investigación social es la orientación comunicativa y no instrumental que aporta la metodología comunicativa (Gómez, Latorre, Sánchez y Flecha, 2006).

Contrariamente a lo que ocurre en otras investigaciones, esta metodología supera la vieja polémica que parece alojada aún entre la comunidad científica. Esa polémica es, según Ruiz Olabuénaga (2003), la que "opone el planteamiento de investigación denominado cuantitativo al cualitativo" (p. 11). Una disputa de la que también se hace eco Inñiguez (2004) cuando afirma que tradicionalmente los métodos y técnicas cualitativas han sido atacados por parte de quienes practican métodos cuantitativos, alegando una presunta falta de objetividad y falta de validez, mientras que los métodos cuantitativos no eran cuestionados. En su opinión, las perspectivas metodológicas cualitativas han ido encontrando su lugar paralelo a la emergencia de las teorías críticas, como es el caso de la metodología comunicativa.

Pero desde la Metodología Comunicativa Crítica, al estar orientada a la transformación social, se defiende la utilización de técnicas de recogidas de datos cualitativas y cuantitativas. Gómez, Siles y Tejedor (2012) opinan que la guerra de paradigmas ya no tiene sentido y que cada vez son más los investigadores e investigadoras que pasan a utilizar una combinación de ambos tipos de técnicas de recogida de datos: "El carácter de las técnicas pasa a ser "secundario" y toma mayor importancia el cómo se organiza la investigación para lograr un impacto político y social que contribuya a la superación de desigualdades" (p. 46). Este ha sido uno de los argumentos determinantes en mi toma de decisión sobre la metodología a emplear en esta investigación.

La elección del relato comunicativo como técnica de recogida de información deriva de los propios objetivos planteados en la investigación. Es definida como un diálogo entre la persona que investiga y la investigada, con el objetivo de reflexionar e interpretar la vida cotidiana de esta última. No se trata de hacer una biografía, ni una historia de vida sino de construir una narración reflexionada de su vida cotidiana, centrando el estudio en el momento actual y en las interpretaciones que la persona participante hace de su vida. Esas interpretaciones sirven tanto para proyectar expectativas futuras como para captar aspectos de su presente o de su pasado. (Gómez, Latorre, Sánchez y Flecha, 2006).

En el esquema siguiente se reflejan las diferencias entre el relato comunicativo y el relato de vida:

Cuestiones	Relato comunicativo	Relato de vida
<b>¿Cuál es su objetivo?</b>	Obtener información de un encuentro interactivo entre quien investiga (que aporta su bagaje científico) y otra persona investigada que, a través del diálogo, reflexiona y realiza interpretaciones sobre su vida cotidiana,	Conseguir una narración biográfica de un sujeto referida a su vida, contada tal y como la ha vivido
<b>¿En qué se centra el enfoque?</b>	En realizar un proceso comunicativo de entendimiento y reflexión donde las interpretaciones de los relatos son válidas desde la perspectiva y en el sentido que tienen para la persona participante	En realizar un proceso instrumental donde una persona seleccionada relata episodios o etapas de su vida a otra persona experta, que ha de controlar la información y completar los relatos
<b>¿Cuál es su orientación?</b>	Se orienta a la transformación a través de una reflexión e interpretación compartidas	Se orienta a la interpretación de una experiencia de vida
<b>¿Quién realiza la interpretación?</b>	Se lleva a cabo conjuntamente y en condiciones de igualdad, entre la persona que investiga (y aporta la base científica) y la que realiza el relato	La hace quien investiga captando lo mejor posible el punto de vista de la persona investigada a fin de comprender e interpretar sus significados
<b>¿Cuál es el papel de quien investiga?</b>	Recuperar experiencias y obtener interpretaciones sobre situaciones y expectativas de la vida de la persona participante, contrastando con ella las bases científicas sobre el tema en cuestión mediante una relación igualitaria que es lo que permite la realización de la técnica y la posterior interpretación, garantizando el rigor.	Captar la totalidad de la experiencia biográfica de una persona, basándose en la técnica que, determinada por su coherencia y por la comprobación contrastada, garantiza la validez

FUENTE: Gómez *et al* (2006), p. 82.

Es interesante destacar, como lo hacen esos autores, que el que se potencien espacios de diálogo igualitario no significa que se diluyan los roles. El personal investigador mantiene su rol de persona conocedora de la problemática y apunta los principales datos con los que cuenta. A su vez, los actores sociales aportan toda su experiencia sobre la cuestión, sus sensaciones o creencias. Cada cual tiene su rol y debe mantenerse si se quiere obtener una interpretación adecuada de la realidad (Gómez, Latorre, Sánchez y Flecha, 2006), pero sin perder la perspectiva dialógica. La dinámica de esta metodología ha consistido, en este caso concreto en realizar un segundo encuentro, una vez realizado el análisis del relato, “para consensuar los resultados, ampliar y profundizar los aspectos que se consideren necesarios, asegurando la validez de las interpretaciones” (ibídem, p. 81)

A modo de síntesis, podemos decir que las técnicas de recogida de información han sido junto con los relatos comunicativos el análisis documental dando lugar a tres momentos o fases de la investigación.

i. Fase 1. Análisis documental:

En esta fase se realizó una revisión de la literatura científica sobre los conceptos de poder, liderazgo y empoderamiento desde las perspectivas clásica y feminista. Para ello se consultaron las siguientes bases de datos: ISI-Journal Social Science Citation Index, Sociological Abstract, ERIH y Latindex.

Asimismo se revisaron los trabajos teóricos clásicos relacionados con el objeto de estudio y las investigaciones y estudios elaborados a partir de programas y convocatorias de diferentes organismos públicos en materia de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres: “Mujer y liderazgo en el siglo XXI: una aproximación psicosocial a los factores que dificultan el acceso de la mujer a los puestos de alta responsabilidad<sup>1</sup>” con Fernando Molero Alonso como investigador principal y la investigación: *Democracia y participación política de las mujeres. Estudio crítico comparado de nuevos análisis y estrategias*, desarrollada entre 2010 y 2012<sup>2</sup>, con Ruth María Mestre i Mestre como investigadora principal.

Un aporte importante han sido las tesis doctorales y trabajos fin de master cuyas temáticas tenían una clara relación con este trabajo de investigación. En concreto, “Poder y feminismo: elementos para una teoría política<sup>3</sup>” de María de la Fuente Vázquez y “Liderazgo femenino: un

---

<sup>1</sup> Proyecto nº: 22/05 convocatoria: 16-8-05 (BOE 31 de agosto de 05)

<sup>2</sup> NIPO: 685-14-028-2 (BOE de 6 de noviembre de 2009)

<sup>3</sup> Tesis presentada en 2013 y dirigida por Encarna Bodelón González. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. Departamento de Ciencia Política y Derecho Público. Universitat Autònoma de Barcelona.

modelo transformacional frente al paradigma de la organización tradicional"<sup>4</sup> de María Medina-Vicent.

ii. Fase 2. Trabajo de campo:

En esta fase realicé 10 relatos comunicativos sobre poder y liderazgo. En el desarrollo de esta técnica, los relatos comunicativos se organizaron en torno a marcos pautados definidos en los bloques temáticos, ejes centrales de esta investigación: poder, liderazgo. La finalidad de estos marcos pautados era proporcionar un contexto conversacional en relación al tema de investigación, alejándonos de otras técnicas cualitativas, como la entrevista en profundidad. Una finalidad explicitada a las participantes. Se identificaron previamente a la realización del relato comunicativo con la intención de abordar esas temáticas con las protagonistas en el caso de que el diálogo mantenido no abordase esas cuestiones que eran de interés para la investigación.

- Los marcos pautados en relación al poder fueron:
  - La participación asociativa
  - Vías de acceso puestos de responsabilidad
  - Resistencias cotidianas al ejercicio de la responsabilidad
  - Relaciones de mujeres que comparten ámbitos de poder.
  - Influencias interpersonales, institucionales y socioculturales
  
- Igualmente, los marcos pautados en relación al liderazgo han sido:
  - Concepto de liderazgo.
  - Percepción subjetiva de su liderazgo.
  - Autoconstrucción del liderazgo.
  - Obstáculos para el liderazgo.
  - Expresiones de liderazgo.
  - Influencias interpersonales, institucionales y socioculturales
  
- En cuanto al empoderamiento
  - La toma conciencia individual de la desigualdad de género.
  - La toma de conciencia colectiva de la desigualdad de género
  - Estrategias de empoderamiento

---

<sup>4</sup> Tesis presentada en 2013 y dirigida por Sonia Reverter Baner. Facultat de Ciències Humanes i Socials. Departament de Filosofia i Sociologia. Universitat Jaume I y Universitat de València.



Al final del encuentro se incluyó un cuestionario semiestructurado de cinco preguntas, idéntico para todas las participantes. La finalidad del mismo era conocer la presencia o ausencia de los postulados feministas en la cosmovisión de las participantes.

El cuestionario fue el siguiente:

- ¿Se define como feminista?
- ¿Qué aporta una u otra posición al ejercicio de su responsabilidad?
- "Las relaciones entre mujeres son siempre "de rivalidad" ¿Qué opinión le merece esa afirmación?
- ¿Cree que el "poderío" de las mujeres podría acabar con la ideología patriarcal?
- ¿Qué aporta, en su opinión, la teoría feminista a la construcción de nuevas concepciones del poder?
- ¿Cree posible la práctica del poder desde el "diálogo igualitario"?

#### 1. Elección de las participantes:

Han participado 10 mujeres de Extremadura, siendo el principal criterio utilizado su participación en ámbitos de poder y toma de decisiones. Esos ámbitos se clasificaron en cuatro: político, económico, académico y social, desgranándose en cada uno de ellos los puestos de responsabilidad máxima a la que podría llegarse en una entidad u organización y se rastreó la participación de mujeres y hombres en cada uno de ellos.

- **Ámbito político:** gobierno y organismo autónomos; poder legislativo; partidos políticos de ámbito regional.
- **Ámbito económico:** organizaciones empresariales, sindicales y de la economía social.
- **Ámbito académico:** la universidad
- **Ámbito social:** medios de comunicación y ámbito jurídico.

Ninguna mujer ha ostentado, en la mayoría de ellos, la mayor responsabilidad: no ha habido presidenta de comunidad autónoma, ni rectora, ni presidenta del Tribunal Superior de Justicia, ni presidentas delegadas de cualquiera de las industrias importantes, por poner algunos ejemplos. Solo la Asamblea de Extremadura en sus 32 años de historia, ha sido presidida por mujeres, distando entre una y otra dos décadas. Situación similar encontramos en las mujeres que ha asumido la Delegación del Gobierno.

La ausencia de mujeres en los cargos unipersonales de alta responsabilidad nos condujo a explorar el segundo nivel de responsabilidad, desde donde se realizó la elección de las

participantes. De las 10 mujeres que han participado, seis pertenecen al ámbito político, dos al económico, dos al social y una al académico.

El primer contacto con ellas se realizó mediante carta postal y correo electrónico. En ambos casos por envió una carta explicativa del trabajo de investigación y una petición de participación en el trabajo de campo. Se adjuntaba también un compromiso de confidencialidad. En los **anexos** se presentan los documentos mencionados. Aunque la acogido fue muy favorable a la colaboración, fue necesario alguna ajuste al declinar alguna de ellas su participación en el trabajo de campo.

Las entrevistas se realizaron en el lugar y hora elegidos por las participantes. Las primeras entrevistas tuvieron una duración entre una hora y media y dos horas. Las segundas, entre treinta y cuarenta minutos. Ambas fueron grabadas con el permiso de sus protagonistas. Se realizaron en las ciudades de Cáceres, Mérida, Badajoz y Madrid; se prolongaron más allá del periodo programado debido fundamentalmente a la disponibilidad de las participantes. Aspecto que se agudizó con las segundas entrevistas ya que la agenda de tres de ellas ha hecho inviable su realización.

Debido al compromiso de confidencialidad firmado con ellas no es posible desvelar datos de sus biografías, aunque si una mínima descripción de sus perfiles aunque sea de manera global. Así, con respecto a la edad, oscilan entre los 33 años de la mas joven y los 69 de la de mayor edad. Hay ocho participantes nacidas en Extremadura, de las que una ejerce su actividad profesional fuera de la región. De las dos restantes, sus responsabilidades profesionales las realizan en la región. Todas ha cursado estudios universitarios, la mayoría en la Universidad de Extremadura.

iii. Fase 3. Análisis de la información:

Siguiendo la Metodología Comunicativa Crítica durante esta fase se realizaron las transcripciones literales de las entrevistas, asignado un código a cada una de ellas. Este código está compuesto por una letra, la inicial de cada ámbito (A, P, E, S), y un número que corresponde a cada una de las participantes ordenadas alfabéticamente según su apellido y en cada uno de los ámbitos. El código resultante es asignado a cada una de las participantes y con él será nombrada en la fase de análisis y resultados.

En la siguiente tabla se observa el proceso:

Ámbitos	Entrevistas	Código análisis participante
Académico (A)	01	<b>A01</b>
Político (P)	01	<b>P01</b>
	02	<b>P02</b>
	03	<b>P03</b>
	04	<b>P04</b>
	05	<b>P05</b>
Económico (E)	01	<b>E01</b>
	02	<b>E02</b>
Social (S)	01	<b>S01</b>
	02	<b>S02</b>

A su vez, en cada entrevista se definieron las unidades de análisis (frases y párrafos) que fueron enumerándose correlativamente y que junto a cada código que categoriza la información, y que veremos a continuación, irá perfilando la descripción e interpretación de la información que dará lugar al primer análisis y que será el utilizado para los segundos encuentros con las participantes.

La codificación de la información se ha llevado a cabo utilizando el siguiente cuadro de análisis realizado siguiendo las orientaciones de Gómez y col. (2006) y manejando el nivel amplio de análisis que incluye los tipos de manifestación del discurso y las interacciones en sus dimensiones exclusoras y transformadoras. En las columnas las categorías y subcategorías definidas para la investigación: género, poder, liderazgo, influencias y empoderamiento.

### 3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A partir de este diseño de investigación realicé el análisis de las entrevistas cuyos resultados los expondré en el siguiente capítulo. En el siguiente capítulo realizaré una discusión de los resultados en el marco de las aportaciones teóricas expuestas en los dos primeros capítulos y que conducirán a las conclusiones de este trabajo.

## CUADRO DE ANÁLISIS

**ENTREVISTA:  
Código:**

Categorías Dimensión	Género			
	Poder	La construcción del liderazgo	Las influencias	Empoderamiento
Interpretaciones espontáneas exclusoras	1	2	3	4
Interpretaciones reflexivas exclusoras	5	6	7	8
Interacciones exclusoras	9	10	11	12
Interpretaciones espontáneas transformadoras	13	14	15	16
Interpretaciones reflexivas transformadoras	17	18	19	20
Interacciones transformadoras	21	22	23	24

**Filas:**

– Dimensiones exclusoras: contienen todas aquellas opiniones, creencias, manifestaciones que aportan los sujetos sociales y que permiten identificar los elementos que reproducen o incrementan una situación de exclusión. Si no existieran tales obstáculos, reconocen Del valle López y col. (2008), esa práctica o ese beneficio social estaría disponible y al alcance para la persona o el colectivo excluidos

– Dimensiones transformadoras: incluye toda aquella información que nos permite identificar maneras, caminos para superar esas situaciones de exclusión

En relación a los tipos de manifestaciones del discurso, la metodología comunicativo crítica aporta tres tipos de manifestaciones del discurso. Las características y diferencias entre ellos son siguiendo a Gómez, Latorre, Sánchez y Flecha (2006: 95-96):

– Interpretaciones espontáneas: son descripciones no reflexivas de la realidad que hacen las personas basándose en el sentido común. Responden a ideas generalizadas o socialmente aceptadas, independientemente de su veracidad. Pueden ser exclusoras o transformadoras. (Gómez, Latorre, Sánchez y Flecha, 2006)

– Interpretaciones reflexivas : también son descripciones de la realidad pero argumentadas y razonadas por la persona participante sobre su propia experiencia de vida y conocimiento. Igualmente pueden ser exclusoras o transformadoras.

– Interacciones: se refiere a las relaciones interpersonales que se establecen entre las personas por las cuales sus comportamientos se influyen y se modifican.

#### **Columnas:**

Aparecen la categoría y subcategorías definidas para esta investigación y que serán la base sobre las que se analizarán los diferentes tipos de manifestaciones del discurso y la interacciones. En todos los caso en referencia a las dimensiones exclusoras y transformadoras. Se ha definido una categoría y cuatro subcategorías.

**Categoría Género:** El género como categoría analítica viene desarrollado extensamente en el marco teórico. De lo allí expuesto se desprende que la perspectiva de género ha guiado el análisis del discurso de las participantes.

**Subcategorías:** en torno a las subcategorías poder, construcción del liderazgo, influencias y empoderamiento, elementos que a su vez habían definido los marcos pautados que construyeron los relatos comunicativos.

Veamos que aspectos que configuran cada una de esta subcategorías:

▪ Poder: he situado aquí aquellas interpretaciones espontáneas y reflexivas exclusoras (casillas 1 y 5) y las interpretaciones espontáneas y reflexivas transformadoras (casillas 13 y 17) que se relacionan con los itinerarios de poder de las participantes y que he desglosado en : la participación asociativa; las vías de acceso al poder; el sexismo en el ejercicio del poder. Las interacciones exclusoras (9) y las transformadoras (21)

▪ Construcción del liderazgo: situaré aquí aquellas interpretaciones espontáneas y reflexivas exclusoras (casillas 2 y 6) y las interpretaciones espontáneas y reflexivas transformadoras (casillas 14 y 18) que se relacionan con los itinerarios de liderazgo en relación al

autoconcepto, a los tipo de conductas con las que describen sus liderazgo. Las interacciones exclusoras (10) y las transformadoras (22)

- La influencias: situaré aquí aquellas interpretaciones espontáneas y reflexivas exclusoras (casillas 3 y 7) y las interpretaciones espontáneas y reflexivas transformadoras (casillas 19 y 23) que se relacionan con la influencia de la cultura organizacional. Las interacciones exclusoras (11) y las transformadoras (23) con respecto a relaciones interpersonales.

- Empoderamiento: situaré aquí aquellas interpretaciones espontáneas y reflexivas exclusoras (casillas 4 y 8) y las interpretaciones espontáneas y reflexivas transformadoras (casillas 16 y 20) que se relacionan con la conciencia de la desigualdad de genero. Las interacciones exclusoras (12) y las transformadoras (24) con respecto a la relación con otras mujeres.

El proceso final de codificación enlaza el código de análisis de cada participante que vimos anteriormente, con la numeración de la unidad de análisis expresada en el relato y el número de la categoría a la que se hace referencia y que aparece en el cuadro de análisis .

A modo de ejemplo tomemos el siguiente código: (S01: 69, 5)S01 en el código de la participante, en este caso del ámbito social. El número 69 representa la unidad de análisis o párrafo extraído de su relato comunicativo y 5 el número de la subcategoría a la que hace referencia. Estaríamos ante una interpretación reflexiva exclusora en relación al poder.

Las segundas entrevistas por su corta duración y referirse a aspectos muy concretos del análisis de la primera, no se transcribieron, no obstante el proceso de codificación sigue las mismas pautas indicándose la unidad de análisis en relación al minuto de la grabación de donde se extrae. Siguiendo con el ejemplo anterior el código se expresaría: (S01: 6´, 5). El número 6 representa la unidad de análisis o párrafo extraído de la grabación de su relato comunicativo.

En el caso del cuestionario, viene indicado con E. Siguiendo con el ejemplo anterior el código se expresaría (S01: E, 5) .

#### 4. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

Finalmente, me parece conveniente concluir este capítulo metodológico con una contextualización de la investigación aportando algunos datos relativos a la situación de la mujer en Extremadura en relación a las categorías de poder y liderazgo.

**a. Breve apunte sobre la transversalidad de género en las estadísticas públicas.**

Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres está teniendo un impacto desigual en relación a la presencia de mujeres en los ámbitos de poder y toma de decisión. La evolución es creciente en el ámbito político y mínima, casi testimonial, en el económico. En todo caso, lo que se constata es que no hay mujeres en los puestos de máxima responsabilidad o, dicho de una manera, que son los varones los que los copan y ocupan en el ámbito político, económico, académico y social.

Es preciso analizar la presencia de mujeres en los ámbitos de poder y toma de decisión para visibilizar el *techo de cristal*<sup>5</sup>, una metáfora utilizada para agrupar las barreras invisibles para el acceso de las mujeres a puestos de alta responsabilidad. Unas barreras que se mantienen y reactualizan, como se apreciará a lo largo de esta trabajo, a pesar de los esfuerzos normativos para acotar las distancias entre la igualdad forma y la igualdad real, es decir para eliminar las brechas de género también, en el acceso al poder y toma de decisiones.

No basta con advertir de una desigual realidad, hay verificarla y para ello es necesario profundizar en el análisis de género; análisis que permita desvelar la realidad que esconde la desigual participación de mujeres y hombres en la vida pública. El primer nivel de ese análisis es cuantitativo y supone algo tan simple, y a la vez tan complicado, como contabilizar la presencia de mujeres y hombres en cualquier ámbito público o privado.

Es simple porque solo supone la desagregación por sexos de todas aquellas variables que puedan proporcionar una información diferenciada de mujeres y hombres. Es complicado porque quienes contralan las estadísticas son opacos al género. En este sentido es muy interesante la reflexión que hace María Pazos (2007) cuando nos cuenta que en España, el Instituto Nacional de Estadística (INE) no incluyó la variable sexo en la Encuesta de Salarios hasta finales de la década de 1980, cuando por fin renunció a la explicación oficial de que esta variable no era necesaria puesto que no existía desigualdad. “Es un ejemplo de la diferencia entre ‘ceguera frente al género’ y ‘neutralidad frente al género’, que precisamente consiste en lo contrario, en sacar a la luz las discriminaciones para no seguir potenciándolas” (p. 2) Por eso, cuando la estadística rechaza la variable sexo para describir la realidad, convierte la desigualdad en opacidad. “Lo que no se cuenta, no existe” dijo Carmen Alcaide (2006) en su discurso de ingreso en la Academia de Ciencias Sociales y del Medio Ambiente de Andalucía.

España tardó en incorporarse a la práctica europea e internacional de incorporar la perspectiva de género a las estadísticas oficiales, una práctica que se ratificó de manera formal con la Ley de Igualdad (2007). En el artículo 20 “sobre Adecuación de las estadísticas y estudios”

---

<sup>5</sup> Metáfora acuñada por Morrison, White, y Van Velsor, (1987)

mandata a los poderes públicos a la desagregación por sexos de toda la información referida a personas y a la necesidad de elaborar nuevos indicadores.

Es cierto que cada vez hay más estadísticas oficiales que incorporan la variable sexo, pero sigue sin estar asumida como una categoría transversal, en ocasiones ni siquiera está asumida como variable. Por eso, la búsqueda de información estadística segregada por sexos se convierte en ocasiones en una brazada en mar abierto.

Eso ocurre, por ejemplo, con el Instituto de Estadística de Extremadura<sup>6</sup>, un organismo que incluye la variable género de manera tangencial, a pesar de reconocer en la exposición de motivos de la Ley 3/2009, de 22 de junio, de creación del Instituto de Estadística de Extremadura que se crea con “el objetivo de configurar un sistema estadístico propio, generador de información que refleje objetivamente la realidad regional”.

Por tanto, siendo ese Instituto poco útil como fuente estadística he recurrido a su referente estatal, el INE, que a su vez, remite como fuente estadística al Instituto de la Mujer e Igualdad de Oportunidades del Gobierno de España. Ahí se queda la transversalidad de género. De nuevo comparto con María Pazos la idea de que los institutos de la mujer no sean centros de producción de estadísticas, y afirma: “el hecho de que hasta ahora se hayan visto obligado a ello solamente denota la dejación de sus funciones por parte de los organismos competentes en la materia” (p.12)

En este oscuro contexto estadístico he tenido que moverme realizar una descripción sobre cómo se sitúan las mujeres en los ámbitos de poder y toma de decisiones en el contexto regional. Al que hay que añadirle la dificultad de disponer de estadísticas actualizadas tras las últimas elecciones autonómicas y municipales celebradas en mayo de 2015.

## **b. Contexto regional**

### **• Asamblea de Extremadura**

Las composiciones de la Asamblea de Extremadura tras las elecciones autonómicas de mayo de 2015 es el siguiente resultado: de las 65 personas que componen la Asamblea regional, 31 son mujeres (47,6%). Se supera con ello uno de los requisitos de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres en relación a la “presencia equilibrada”<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Instituto de Estadística de Extremadura:

[http://estadistica.gobex.es/documentos/docs/menu\\_informacion/informacion/legislacion//creacioninstituto.pdf](http://estadistica.gobex.es/documentos/docs/menu_informacion/informacion/legislacion//creacioninstituto.pdf)

<sup>7</sup> Disposición adicional primera. Presencia o composición equilibrada. A los efectos de esta Ley, se entenderá por composición equilibrada la presencia de mujeres y hombres de forma que, en el conjunto a que se refiera, las personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento.



El arco parlamentario lo configuran cuatro partidos políticos. La composición de cada uno de ellos se refleja a continuación tabla:

**Figura 1. Composición de la Asamblea de Extremadura**

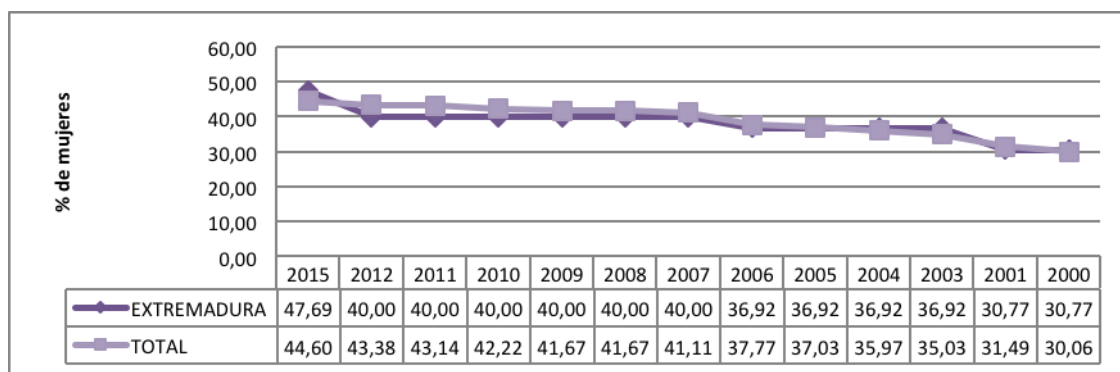
ASAMBLEA DE EXTREMADURA: IX Legislatura					
	PSOE	PP	Podemos	Ciudadanos	TOTAL
<b>Mujeres</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>31</b>
% Mujeres	47%	50%	33%	100%	
<b>Hombres</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>34</b>
% Hombres	53%	50%	67%	0%	
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>65</b>

Elaboración propio a partir de los datos de la Asamblea de Extremadura

Por segunda vez en su historia, la Asamblea de Extremadura estará presidida por una mujer.

En relación a la presencia de mujeres en las Asambleas o Parlamentos autonómicos, Extremadura presenta una evolución similar a la media nacional, pasando de un 30.77% en el año 2000 a un 47.69% en el 2015. En el resto de las CCAA, la presencia de las mujeres se ha ido incrementando;

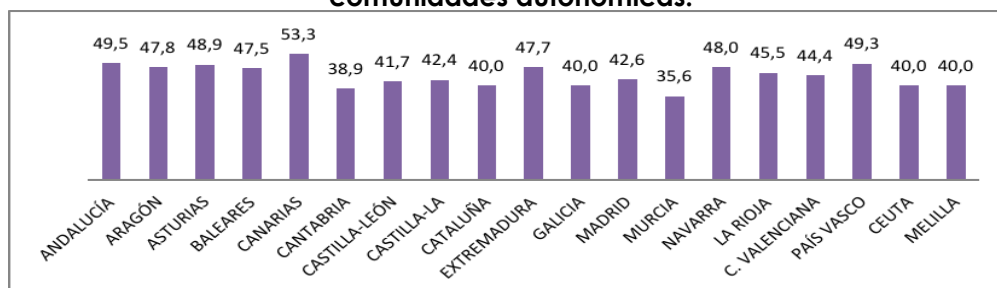
**Figura 2. Evolución del porcentaje de mujeres en los parlamentos autonómicos.**



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Instituto de la Mujer.

Tomando como referencia los porcentajes, recogido en la tabla siguiente, Extremadura junto con comunidades como Canarias, Andalucía, País Vasco, Asturias, Navarra y Aragón se sitúan por encima de la media, mientras que hay comunidades como Cantabria y Murcia donde este porcentaje es muy reducido, registrando un 38.9% y 35.6% respectivamente.

**Figura 3. Porcentaje de mujeres con presencia en los parlamentos autonómicos por comunidades autónomas.**

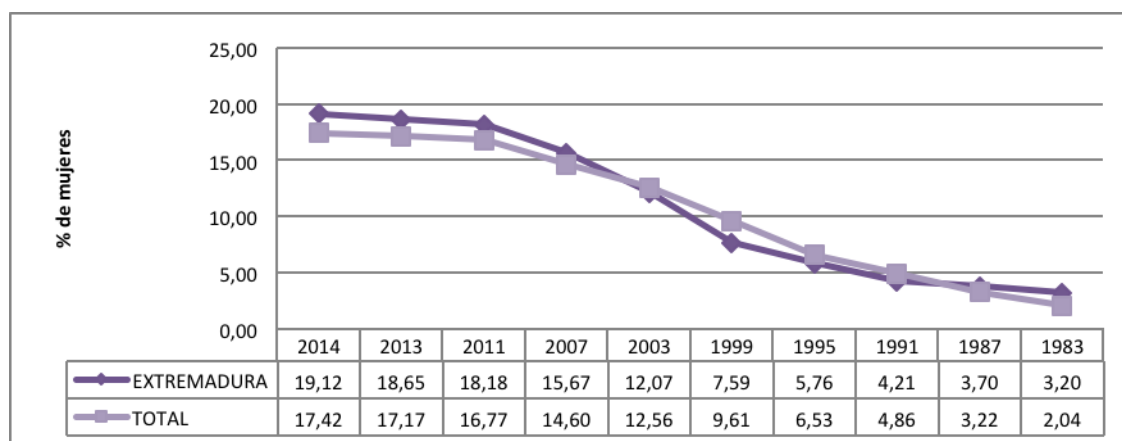


Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Instituto de la Mujer (2015).

La presencia de las mujeres en el ámbito de la participación en las administraciones locales como los ayuntamientos y las diputaciones se ha ido incrementando a lo largo del tiempo, no obstante, los datos a fecha del 2014, el porcentaje de alcaldesas en el ámbito nacional representa un escaso 17.42%. Como se puede observar en gráfica siguiente, el incremento de la presencia de las mujeres ha sido constante aunque leve, puesto que en 31 años este aumento ha sido de un 14.38%.

La presencia de las mujeres en las alcaldías progresa, en Extremadura, al ritmo de la media nacional, siendo a partir del 2007 cuando el porcentaje del número de alcaldesas se sitúa levemente por encima de la media de nacional.

**Figura 4. Evolución del porcentaje de mujeres con presencia en alcaldías**

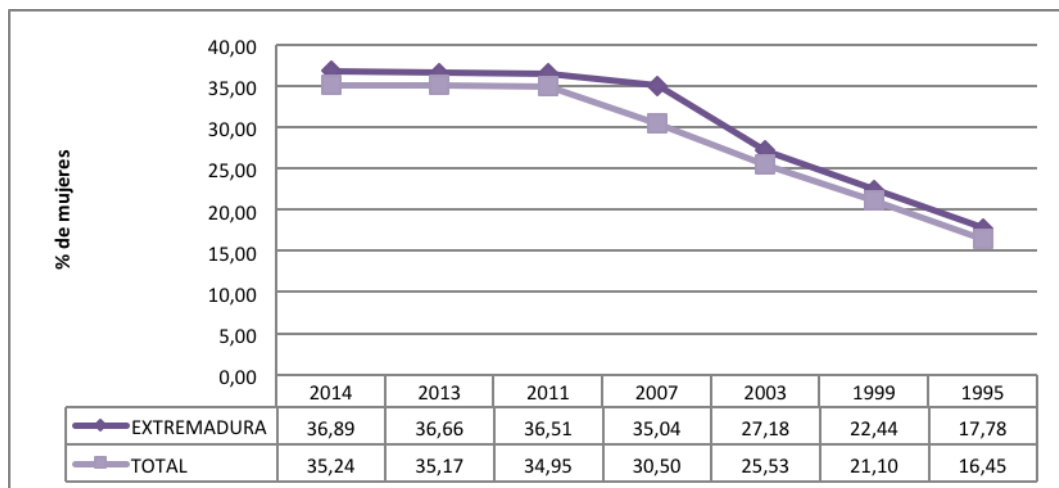


Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Instituto de la Mujer.

En lo que respecta al número de concejalías ocupadas por mujeres, su incremento ha sido mucho más pronunciado que el de las alcaldesas. Se puede observar en la gráfica siguiente como la media nacional se incrementa entre 1995 y el 2014 un 18.79%, presentando en la

actualidad un porcentaje medio de mujeres concejales de 35.24%. En este sentido, la evolución del porcentaje de mujeres con concejalías en Extremadura registra porcentajes ligeramente superiores a la media nacional, pasando de 17.78% en 1995 a un 36.89% en el 2014.

**Figura 5. Evolución del porcentaje de mujeres con presencia en concejalías.**



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Instituto de la Mujer.

- **Junta de Extremadura**

Con respecto a la Junta de Extremadura, el Gobierno lo componen 7 personas: el Presidente y 4 mujeres a cargo de las consejerías de Portavocía, Administración Pública y Hacienda; Medio Ambiente y Rural, Políticas Agrarias y Territorio; Educación y Empleo. Y dos 2 varones, con Economía e Infraestructura; Sanidad y Políticas Sociales.

En el segundo nivel de gobierno con 51 personas con responsabilidades de direcciones y secretarías generales, 25 son mujeres. La distribución por consejerías es la siguiente:

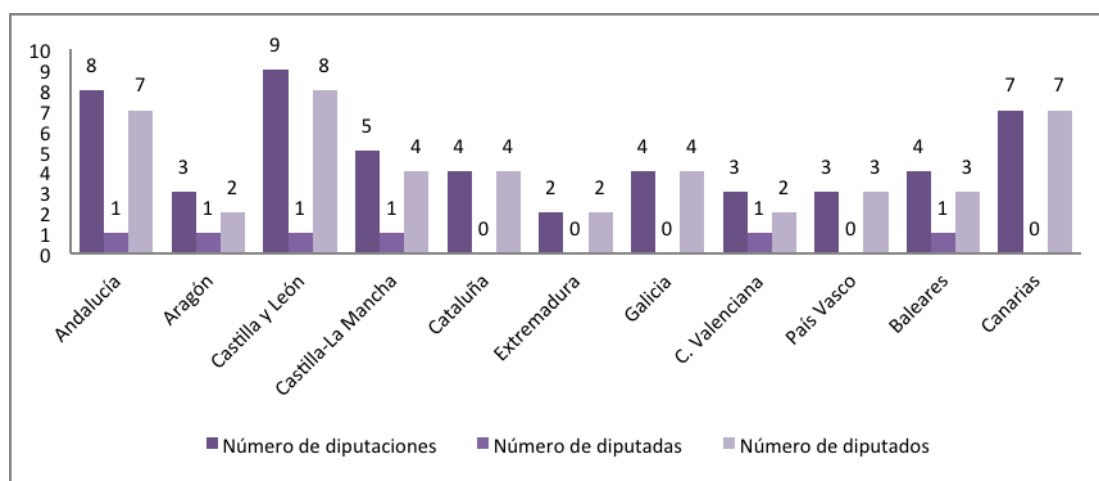
Figura 6. Composición de la Junta de Extremadura

DIRECCIONES Y SECRETARÍAS GENERALES				
	Mujeres	% Mujeres	Hombres	TOTAL
Portavocía	3	13%	5	8
Hacienda y Administración pública	2	FALSO	5	7
Economía e Infraestructuras	5	21%	4	9
Medio Ambiente y Rural, Políticas Agrarias y Territorio	3	13%	4	7
Educación y Empleo	5	21%	4	9
Sanidad y Políticas Sociales	6	25%	5	11
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>		<b>27</b>	<b>51</b>

Elaboración propio a partir de los datos de la Junta de Extremadura

En el ámbito de las Diputaciones provinciales, entre 2002 y 2014 no ha habido ninguna mujer ejerciendo el cargo de diputada provincial. Tras las elecciones de 2015, la Diputación de Cáceres está presidida por una mujer.

Figura 7. Número de diputaciones distribuidas según sexo.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Instituto de la Mujer (2014)

- **Partidos políticos y organizaciones sindicales y empresariales**

En lo que respecta a los partidos políticos con representación parlamentaria solo se tiene datos disponibles del Partido Socialista y del Partido Popular.

El órgano ejecutivo de Partido Socialista la presencia de mujeres supone el 39% y en Partido Popular el 35%. En ninguno de los dos casos se llega a la presencia equilibrada.

En relación a las organizaciones sindicales, en Comisiones Obreras de Extremadura se supera el 40%, mientras que la Unión General de Trabajadores se queda en el 29%.

En cuanto a las organizaciones empresariales extremeñas<sup>8</sup>, que se agrupan en Confederación Regional Empresarial Extremeña (CREEX), tanto la presidencia como la secretaria general están ocupadas por hombres. En las tres organizaciones confederadas, la Confederación empresarial de la Provincia de Badajoz (COEBA) en cuyo comité ejecutivo de 17 vocales, sólo participan 3 mujeres (lo que representa el 17.6%), la Federación Empresarial Cacerense que del total de asociaciones que la integra tan sólo tres están presididas por mujeres y la Federación Empresarial Placentina, que es sus 25 años de historia ha contado con cuatro presidentes, siendo también el actual un hombre.

En las Cámaras de Comercio de Extremadura, sólo hay datos disponibles del 2015 en la de Badajoz. Así en su Comité Ejecutivo no hay ninguna mujer y en el Pleno compuesto por 29 miembros, tan sólo se encuentran 4 mujeres. La Cámara de Comercio de Cáceres no hay datos al tener en su web la información protegida.

- **Otras instituciones**

En el *Consejo Social de la Universidad de Extremadura*, de 18 personas que lo forman 5 son mujeres (28%)

En el *Consejo Económico y Social de Extremadura* actualmente cuenta con una mujer en la presidencia y 4 consejeras de las 24 personas que componen el Pleno (16%)

Administración de Justicia: Tribunal Superior de Justicia de Extremadura: de 11 personas, 4 son mujeres (36%)

A modo de resumen, los datos arrojan una importante brecha de desigualdad en el acceso de las mujeres a puestos de poder y toma de decisiones. Solo en el ámbito político se aprecia la presencia equilibrada, tanto en el poder legislativo como el ejecutivo. En el primero, por el impacto de las "listas cremalleras" en la configuración de las candidaturas a la Asamblea de Extremadura de los partidos con mayor representación, Así, el Partido Socialista supera la

---

<sup>8</sup> <http://www.creex.es/joomla/>

presencia equilibrada y el Partido Popular, la paridad. Por segunda vez en su historia, la Asamblea será presidida por una mujer. En el poder ejecutivo, las mujeres superan en número a los varones, mientras que en la distribución de los altos cargos, las mujeres representan el 47%.

En el resto de organizaciones sindicales, empresariales o sociales, salvo alguna excepción, la presencia de mujeres es muy escasa o testimonial.

Como apuntaba mas arriba, el enfoque cuantitativo es el primer nivel de análisis cuando se trabaja con perspectiva de género. El segundo sería desvelar la construcción social de las identidades de género, analizar las relaciones de poder entre los género y explicitar los sesgos culturales de género. Utilizar la perspectiva de género en el análisis de la realidad implica mucho más que la segregación estadísticas de los sexos, aunque ésta es irrenunciable. De hecho, la perspectiva de género requiere tanto del uso descriptivo de la realidad, como del enfoque crítico de la misma. La perspectiva de género se ha convertido en el método de análisis de la teoría feminista y ésta en una potente herramienta de transformación social.

## CAPITULO 4: ANÁLISIS DE LOS RELATOS COMUNICATIVOS

1. Dimensiones excluseras.....	129
a. Interpretaciones excluseras: .....	129
i. Sobre el poder: .....	129
1. La participación asociativa .....	130
2. Vías de acceso al poder .....	131
3. Políticas de cuotas .....	134
4. El sexismo en el ejercicio del poder .....	139
ii. Sobre la construcción de liderazgo.....	141
1. El autoconcepto .....	141
2. Conductas de liderazgo .....	144
iii. Sobre el empoderamiento .....	145
b. Interacciones excluseras .....	147
i. Sobre el poder: .....	147
1. La participación asociativa .....	147
2. Vías de acceso al poder .....	147
3. Políticas de cuotas .....	148
4. El sexismo en el ejercicio del poder .....	148
ii. Sobre la construcción de liderazgo .....	149
1. El autoconcepto .....	149
2. Conductas de liderazgo.....	150
iii. Sobre las interacciones .....	150
1. Cultura organizacional .....	150
2. Influencias personales e interpersonales .....	154
iv. Sobre el empoderamiento .....	154

2. Dimensiones transformadoras.....	156
a. Interpretaciones transformadoras.....	156
i. Sobre el poder.....	156
1. La participación asociativa.....	156
2. Vías de acceso al poder.....	159
3. Políticas de cuotas.....	161
4. Formas de resistencias al sexismo en el ejercicio del poder.....	162
ii. Sobre la construcción del liderazgo.....	163
1. El autoconcepto.....	163
2. Conductas de liderazgo.....	165
iii. Sobre el empoderamiento.....	167
b. Interacciones transformadoras.....	169
i. Sobre el poder:.....	169
1. La participación asociativa.....	169
2. Vías de acceso al poder.....	170
3. Políticas de cuotas.....	171
4. El sexismo en el ejercicio del poder.....	171
ii. Sobre la construcción de liderazgo.....	171
1. El autoconcepto.....	171
2. Conductas de liderazgo.....	172
iii. Sobre las interacciones.....	172
1. Cultura organizacional.....	172
2. Influencias personales e interpersonales.....	175
iv. Sobre el empoderamiento.....	178



Este capítulo está dedicado al análisis de los relatos comunicativos conforme he descrito en el diseño de la investigación. Finalizada esta fase y en el capítulo siguientes, las conclusiones extraídas serán sometidas a su discusión en el marco de las aportaciones teóricas recogidas en los primeros capítulos.

Se divide en dos grandes apartados: el primero recoge el análisis desde la dimensión exclusora; el segundo, desde la transformadora y distinguiendo en ambos casos entre interpretaciones del discurso e interacciones. La estructura es la misma que describí en el capítulo metodológico.

Las citas que aparecen son transcripciones literales de los relatos comunicativos de las mujeres que han participado en el trabajo de campo. En alguna ocasión se ha retocado algún aspecto formal o de para evitar la identificación de las participante o su entorno, pero bajo la premisa de mantener invariable el contenido.

## **1. DIMENSIONES EXCLUSORAS.**

Como anoté en el capítulo metodológico, las dimensiones exclusoras han sido definidas desde la vertiente comunicativa como "aquellas barreras que algunas personas o colectivos encuentran y que les impiden incorporarse a una práctica o beneficio social (...) Si no existieran barreras, esas prácticas o beneficios sociales estarían a disposición de las personas o colectivos excluidos". (Gómez y cols. 2006: 95)

### **b. Interpretaciones exclusoras:**

A modo de recordatorio, los tipos de manifestaciones del discurso que ofrecen las personas y/o grupos constituyen un nivel de análisis propio de la metodología con orientación comunicativa. Una de ellas son las interpretaciones discursivas, ya sean espontáneas o reflexivas. Mientras que las primeras son descripciones no reflexivas de la realidad basadas en el sentido común, las segundas son argumentadas y razonadas críticamente. En ambos casos pueden ser interpretaciones exclusoras o transformadoras

#### **i. Sobre el poder:**

Este apartado de análisis de resultados lo centraré en extraer y analizar, aquellas interpretaciones e interacciones exclusoras, de las participantes en torno a sus itinerarios de poder. Los aspectos a analizar, como apunté en el apartado metodológico, serán: la participación asociativa, las vías de acceso al poder y el sexismo en el ejercicio del poder.

### 1. La participación asociativa:

En el análisis de los relatos comunicativos he querido centrarme en las interpretaciones que ellas mismas hacen de la participación en sus itinerarios de poder y liderazgo y la relación con sus motivaciones individuales. Los conceptos de déficit democrático, ciudadanía oculta o la existencia de modelo participación androcéntrico arrastran a la creencia de que las mujeres no quieren participar en la vida pública.

Por ello, las conversaciones con las mujeres que han intervenido en el trabajo de campo comienzan buscando sus raíces participativas, situando el punto de arranque en la vida universitaria pero sin desatender las aportaciones que las emplazaran a momentos vitales anteriores.

Las situaciones que he encontrado van desde una mayor participación de algunas de las mujeres que proceden del ámbito político y académico (ya sea en asociacionismo juvenil, político, o en estructuras de representación estudiantil como delegada de curso, de facultad, etc.), hasta la ausencia de motivación e interés para participar en la vida universitaria, tanto a través de sus asociaciones como de sus estructuras formales.

La participación requiere de condiciones, algunas relacionadas con el contexto social o el momento histórico, otras con las propias personas y otras dependen del funcionamiento de las organizaciones. Juntas configuran la cultura participativa de una sociedad. De esta manera, la responsabilidad de la participación no se sitúa exclusivamente en las personas como parecen indicar algunos tópicos sobre la apatía o desinterés de la ciudadanía por la participación y en particular de las mujeres.

En el ámbito político, por ejemplo, las explicaciones ofrecidas hasta hace poco tiempo colocan el desinterés en las propias mujeres, bien debido a sus características biopsicológicas o en un problema social. Astelarra (1986), sin embargo, apunta otra forma de plantearse la cuestión y lo hace preguntándose “¿Qué pasa con la política que no le interesa a las mujeres? ¿Hay algo en la política que impida su participación?” (p.16)

Es muy interesante el cambio de perspectiva que introduce Astelarra. Desde ella, las organizaciones, asociaciones e instituciones pueden fomentar la participación a través de políticas y estrategias. Si éstas incorporan el análisis de género, se desvelará la realidad que esconde la desigual participación de mujeres y hombres en la vida pública

Los siguientes testimonios reflejan la no participación. De ellos se desprende que estas mujeres, una del ámbito político, y las otras dos del que he denominado ámbito social, aún teniendo conocimiento de las asociaciones estudiantiles de su entorno, no manifiestan una motivación a la participación porque daban prioridad a sus estudios, consideraban la carrera como un trámite, o porque en el entorno no había cultura participativa:

*(...) Yo fui muy poco proactiva en mi etapa universitaria, no tuve contacto con asociaciones, ni con ningún tipo de movimiento de carácter universitario, estudiantil. Tenía mi grupo de amigos muy numeroso y mis estudios (P05: 3, 5)*

*(...)Yo en mi poca de la universidad fui poco activa en cuanto a asociaciones o involucrarme en los procesos de la universidad, de los estudiantes. Siempre mantuve un perfil bajo. Para mí estudiar la carrera fue un trámite, sinceramente. Era una carrera que a pesar de ser muy técnica y muy de estar contacto con la tecnología que luego íbamos a desarrollar en la profesión, en aquella época era pura teoría y para mi aquello fue realmente una decepción. (S01: 2, 5).*

*(...) La participación estudiantil en la vida universitaria era mucho más restringida. Quizás no llegábamos con esa pauta mental o sencillamente no estaba asentada..., pero la participación era mucho menor (...) Habría muchísimas cosas que hacer...pero tengo que reconocer que no estaba asentado. Allí fíjate, las distinciones eran entre los que íbamos a clase y los que no íbamos a clase... (E02: 17, 5)*

## 2. Vías de acceso al poder

En las vías de acceso al poder analizo las interpretaciones que recrean las participantes sobre el acceso a la responsabilidad que ostentan o han ostentado. Lo abordaré desde dos aspectos: qué itinerario describen hasta llegar a la responsabilidad que ejercen o han ejercido y sus interpretaciones en relación a la política de cuotas.

En relación al primero y, como apunté en el marco teórico, existen dos mecanismos principales de acceso al poder: la libre concurrencia y los sistemas de cooptación. Con el primero, el acceso se hace a través de una selección objetiva; con el segundo, por designación o cooptación. Este sistema, siguiendo a Valcárcel (2012) da como resultado que las mujeres sean desestimadas de las altas responsabilidades. En esos sistemas de acceso al poder, aparece un fenómeno conocido "reproducción homosocial"<sup>1</sup>, para hacer referencia a qué quienes toman las decisiones clave en determinadas organizaciones evalúan favorablemente y promueven a las personas con características similares a ellos mismos.

---

<sup>1</sup> Término acuñado por Kanter (1977) y citado por Molero (2009: 210)

El acceso al puestos de poder y liderazgo puede ser motivado o frenado por las estructuras organizativas y, aunque en última instancia es una decisión personal, lo que se pone en evidencia es que los sistemas de acceso al poder no son neutros desde el punto de vista del género. Las metáforas del no poder lo evidencian. El ámbito donde aparecen con más frecuencia los procesos de designación para puestos de alta responsabilidad es el político, tanto en la vertiente de partido político como de representación política; en este último caso, por la obligatoriedad normativa, entran en juego las políticas de cuotas, aunque en la configuración de las listas electorales puedan prevalecer los sistemas de cooptación.

En la trayectoria de algunas de las participantes es la forma de acceso que ha predominado a los diferentes puestos de responsabilidad que han ido ejerciendo desde los inicios políticos. Así se refleja en el relato comunicativo de la siguiente política referida a su primera responsabilidad pública:

*(...) El partido en ese sentido me dijo que era la mejor opción para ganar (...) Y yo me entregué con un sentido de la responsabilidad y con muchísima ilusión. (P01: 54, 5)*

Las siguientes responsabilidades -también en la última y por la se la invitó a participar en el trabajo de campo- fueron por designación:

*(...) fue un nombramiento. Aquí no había un tema de lista (P01:104, 5)*

*(...)Yo estoy aquí, [en relación a su trabajo actual] no me imagino que van a pensar en mí y yo no sé a quién se le ocurre pero a alguien se le ocurre pensar que yo puedo ser dar el perfil. (P01: 167, 5)*

En ocasiones una evaluación de tu entorno te va indicando que podrías ser una candidata idónea para un determinado puesto de responsabilidad; sin embargo, no llega porque la "designada" es otra mujer. Esto sucede en el ámbito de los partidos políticos por ser más sensible a los equilibrios de poder entre las diferentes tendencias que puede darse en esas organizaciones. Esos equilibrios llevaron a una de las participantes con aspiraciones a una importante responsabilidad a expresarse así:

*Pregunta: ¿Por qué no te dieron el puesto?*

*Respuesta: No me lo han explicado*

*P: ¿Has pedido explicaciones?*

*R: No lo he preguntado, me ha parecido lo mas inteligente por mi parte. (P03: 23', 5)*

En las explicaciones que siguen a ese declaración trata de justificar ese hecho como una práctica que sabe ocurre también entre algunos varones. Su experiencia, dice, es que ese

hecho sabe que no condiciona el papel futuro que jugará en la organización. Pero deja patente su disconformidad con una forma de actuar que no comparte: la de no ser copartícipe de las decisiones de su máximo dirigente, a pesar de considerándose una persona cercana al núcleo de poder. Una disconformidad que se vuelve enfado contra el sistema de reclutamiento y la persona que lo practica y que la hace dudar de las mujeres de su organización como colectivo:

*(...) Da la sensación como que las mujeres que estamos aquí no somos suficientes, que siempre hay que buscar algo externo que sea mejor que nosotras. (P03: 31', 1)*

Esa interpretación reflexiva es una dimensión muy excluyente porque el propio sistema te hace dudar de tu solidaridad de género y/o de la capacidad de las mujeres para la movilización conjunta.

En los sistemas de cooptación puede darse un fenómeno, el de las cooptaciones cómodas, término usado por M<sup>a</sup> Antonia García de León (2012: 9), para designar a mujeres elegidas para un ejercicio del poder "sin problemas y aquiescente". Como si el diseño de responsabilidades que se hiciera a medida de la persona. Tal fenómeno podría apreciarse en los fragmentos siguientes que pertenecen a la misma participante:

*(...) la responsabilidad era nueva, la creó él [en referencia al máximo dirigente]. Yo no sabía qué iba a ser: podía haber sido un plus, o podía haber sido un cargo honorífico, o podía ser un cargo de responsabilidad. Resultó ser un cargo muy de apoyo en la parte más programática, más discursiva a su trabajo. (P05:73, 5)*

El siguiente fragmento podría analizarse desde el concepto de "segundas relevantes", término acuñado por la misma autora, que define "como altas profesionales que se mantienen así, en cargos de segundas-relevantes, no atreviéndose a disputar el poder al "amo", que se lo ha otorgado; por otro lado, no se atreven a dar el "jaque mate" necesario para pasar al primer puesto relevante (ibíd.: 9).

*(...) yo soy una persona de segundos planos. No me gusta estar en primera línea. Lo asumí porque no me quedó otra, porque esto era susto o muerte..., pues mira, esto es lo que hay, y tiene que ser así, "yo creo que eres la persona", y bueno pues al final, dices "vale que voy a hacer". Y mira, con el tiempo lo he ido asimilando, lo he ido aceptando, y bueno, es un grado. (P05:115, 5)*

Otra de las políticas con una alta responsabilidad en la región se entera de que va a ser nombrada en ese puesto por la prensa:

*(...) Alguien, todavía no hemos averiguado quién pero se supone que fue intencionadamente, filtra mi nombre a la prensa. Yo me entero por la radio. (P04:11, 5)*

También en esta ocasión hay un intento de justificar ese hecho en la idea de que su nombre salió como propuesta de su organización en un contexto de negociación entre organizaciones de intereses dispares pero con un objetivo común: elegir a una persona para una alta responsabilidad. La participante lo cuenta así:

*(...) Entonces plantean que la persona que puede ocupar ese puesto debe ser de mi organización, entonces mis compañeros dicen: "nosotros, no hemos hablado ella pero es la persona que queremos proponer" y, según me cuentan no hubo ningún obstáculo por parte de las otras organizaciones. (P04: 11, 1)*

Pero entre ese hecho y la presunta filtración a la prensa, sus colegas continuaron su trabajo sin hacerle llegar ni un solo mensaje sobre la propuesta que habían dejado encima la mesa y que significaba que podría ser ella la que asumiera la responsabilidad en cuestión.

Desde el núcleo de poder se marca tanta distancia el proceso de toma de decisiones que las personas desconocen las razones de algunas de ellas, incluso las que afectan directamente en su trayectoria profesional. Así interpreta esta directiva su permanencia en la nueva empresa después de una importante fusión entre varias del mismo sector:

*De la antigua empresa, de mujer solo me quedé yo. (...) Si te digo la verdad es una decisión que no se sabe porqué, nadie me dio explicaciones, ni un: "oye! consideramos que eres la mejor para que lideras la empresa en la región". (E01: 27', 5)*

Otra de las protagonistas, a pesar haber participado en un proceso selección de libre concurrencia, a la pregunta de si su director de tesis le abrió camino en el ámbito académico, contesta:

*(...) No, esos me los tuve que abrir a codazos, porque además la mayoría de las mujeres de mi generación se quedaron en un nivel intermedio. Nosotras siempre tenemos que conseguir los objetivos de espaldas con tacones (A01: 38, 5)*

Explica esas dificultades recurriendo a una cita<sup>2</sup> atribuida a Anne Richards, ex gobernadora de Tejas, en Estados Unidos, entre 1990 y 1994: "Ginger Rogers hacía lo mismo que Fred Astaire, sólo que de espaldas y con tacones altos"

### 3. Políticas de cuotas

Romper el *techo de cristal* es hablar necesariamente de acciones positivas y del sistema de cuotas. Quizás sea necesario recordar en este punto que la paridad, como se vio en capítulo

---

<sup>2</sup> [http://elpais.com/diario/1994/07/10/opinion/773791202\\_850215.html](http://elpais.com/diario/1994/07/10/opinion/773791202_850215.html)

segundo, es una estrategia que propone una redistribución del poder con el objetivo de alcanzar la igualdad efectiva en los ámbitos de poder y toma de decisiones.

Raquel Osborne explica que las acciones positivas consisten en establecer medidas temporales que "permitan mentalizar a las personas o corregir aquellas situaciones que son el resultado de prácticas o sistemas sociales discriminatorias" (2002: 297). Por tanto, es posible deducir que su aplicación abarca cualquier ámbito, sin embargo su desarrollo ha sido principalmente en el político y laboral, aunque con desigual resultado.

Las interpretaciones que elaboran las participantes en relación a la política de cuotas desde la dimensión excluyente suelen ser interpretaciones muy reflexionadas, propias de un tema del que, con seguridad, no es la primera vez que hablan.

Hay participantes que se declaran abiertamente en contra de las cuotas:

*No estoy de acuerdo con el tema de las cuotas (.....) yo creo que hay que coger a las personas por su valía, (.....) (E01:156, 5)*

En su relato exterioriza un sentimiento de duda provocado por la desinformación del proceso por el que fue elegida para ocupar la responsabilidad que ostenta en esos momentos, llegando a cuestionar su propia valía:

*-Yo muchas veces pienso: ¿fue cuota? Porque así se empezó en la nueva estructura con alguna mujer que no había ninguna.*

*Pregunta: ¿Y si fuera cuota?*

*Respuesta: Me da lo mismo, entiéndeme, pero por mi amor propio. Muchas veces pienso si fue por un tema de cuotas, que había que poner a alguna mujer y me eligieron a mí, o fue porque realmente lo valía. (E01: 26, 5)*

En una ambigüedad, que es más bien inseguridad, se mueve también la otra participante del ámbito económico. Ella lideró durante siete años un programa de *mentoring* en su empresa y sobre el sistema de cuotas se expresaba así:

*Había mucha discusión siempre con el tema de la paridad, que todo tiene que ser el 50%. Recuerdo una de las seniors con mucha experiencia y decía "pues que se quejen pero hasta que no llegamos al 50-50 de inutilidad como tienen estos..". Lo decían de broma, no? (E02: 95 ,5)*

Pero la situación que describe de su empresa, en aquellos momentos, es lejana a la participación paritaria:

*(...) pero la realidad... es verdad y en aquella época era mas verdad que ahora, en aquella época la cúpula que había era mayoritariamente de hombres, con lo cual las decisiones de quien pones y en que lugar, se tomaban por hombres, no se tomaban por mujeres; nosotras no teníamos malos puestos de responsabilidad pero tampoco teníamos la mayoría de los puestos de responsabilidad con lo cual la decisiones no se tomaban por las mujeres, las decisiones se tomaban mayoritariamente por hombres. (E02: 98, 5)*

Sin embargo ante la pregunta de si evaluaron las causas de porqué había menos mujeres y el impacto del programa de *mentoring*, su discurso vuelve a centrar la responsabilidad en las propias mujeres:

*(...) lo que decidimos fue apoyar a las que valían o sea a las que tenían potencial. No, a las que valían no, sino a las que tenían potencial y las que querían, porque esta es otra historia.*

La siguiente participante, para evitar ser catalogada de "mujer florero" se afana en mostrar su capacidad de trabajo:

*(...) Pero si soy trabajadora y me implico, y doy el callo, pues luego no me puedes decir "¿dónde vas tu ahora?" (...) Y yo defendiendo las cuotas ¿eh? Pero no me han podido decir nunca "vas de florero", ni "vas por cuota"; dirán "va porque se lo ha currado" (P04: 9, 5)*

Aún somos herederas del efecto de "la mujer florero". Un término es desuso pero que aparece de manera recurrente en los procesos electorales de cualquier índole pero sobre todo en el político, por aquello del cumplimiento de la legislación. Ese resurgir lo plasma Marisa Soletto en un artículo aparecido en un periódico<sup>3</sup> de tirada nacional unos meses antes de las elecciones autonómicas y municipales de 2015 en España: "Como estamos en año electoral lo de la 'mujer florero' lo vamos a escuchar en diferentes ocasiones y aplicado a la composición de las listas electorales, dícese de aquellas de sus componentes del sexo femenino que han conseguido el puesto gracias a las normas que obligan a una participación equilibrada, las mal llamadas cuotas, en lugar de hacerlo por su valía y sus méritos"

También el sexo puede interseccionar con otras variables, por ejemplo la edad, aunque será la primera la que provoque mayor rechazo por la propia candidata por ser entendida como una falta de reconocimiento a su capacitación personal:

---

<sup>3</sup> <http://www.elmundo.es/blogs/elmundo/ellas/2015/03/26/la-mujer-florero.html>



*(...) Me llamó (...) para decirme que habían pensado en mí para integrarme en la en la lista por dos razones, porque era joven, bueno por tres, porque era joven, porque era mujer, necesitaban mujeres en las candidaturas que había pocas, y bueno por la formación, la trayectoria, por la cualificación. Bueno ha sido algo que ha tenido que ver durante todo este proceso ¿no? pero siempre he pensado que el hecho de que las cuotas obliguen a integrar a mujeres en determinados puestos o cargos de representación, no son buenas. A mí me hubiera gustado un proceso más natural. (P05: 17-19, 5)*

Un proceso natural que se ve mediatizado por la obligatoriedad legislativa pero que no se comparte ni como estrategia política, ni como ideología:

*(...) Pero en los momentos de configurar listas, y sobre todo quizás con más intensidad antes, hace unos años, siempre salía el comentario típico, "como eres mujer, es mucho más fácil que estés, porque hay pocas, y hay cuota, oficial o no oficial, hay cuota, y por lo tanto es mucho más fácil" (...) A eso es a lo que me refiero, que a mí me generaba una sensación muy desagradable, pues porque era algo que casi nos afectaba por nosotras mismas y que lo comentaba hasta una mujer: "es muchos más fácil que nos llamen". No, por favor, no es mucho más fácil. No podemos reconocer eso, porque te estás devaluando, ¿pero tú no has hecho todo lo que está en tu mano para estar donde estás? (P05: 83,5)*

Es interesante analizar cómo se interpreta la aplicación de cuotas en ámbitos profesionales no políticos pero que forman parte de la estructura del Estado:

*Yo no he ocupado ningún cargo en función de las cuotas. Porque además aunque tenemos una ley de cuotas, sin embargo en (nombre de la institución) en relación con los cargos de libre designación no se aplica esa cuota. Por lo tanto nadie, ninguna mujer que ocupe un cargo de libre designación dentro se le puede atribuir ni teóricamente, ni en la practica a un sistema de cuotas, porque no es vinculante. (...) Es que basta ver cual es el numero de cargos de libre designación ocupados por mujeres para que se caiga toda posible alegación de que cualquier mujer, en cualquier cargo se atribuya a cuota. Creo que no pasamos del 2 ó 3 % en cada una de las distintas categorías. Con lo cual nada de cuotas (S02:13', 5)*

La misma participantes hace una reflexión de lo que ella cree que piensan las todas mujeres sobre el tema:

*Mi opinión sobre las cuotas: teóricamente y además yo creo va innato en la propia naturaleza de la mujer, ¡rechazamos las cuotas! Yo no necesito una cuota para llegar a*

*nada, para hacer nada y para que se me considera como nada. Hasta ahí podíamos llegar!; después de tantos siglos teniendo que demostrar continuamente en las distintas sociedades que hemos ido evolucionando, lo que sabemos, lo que somos capaces hacer y hasta donde podemos llegar. (S02, 13', 5)*

La presión social negativa hacia las mujeres que han ocupado cargos de alta responsabilidad mediante cuotas y la cultura organizativa poco favorable a ellas, hacen de las cuotas dan como resultado una desvalorización del trabajo de las mujeres:

*(...)Yo he tenido que escuchar, estando en política, que estaba en determinado puesto porque era una cuota, y porque era mujer. Creo que no es justo, porque yo tengo mi trayectoria, no solo por la formación que he tenido para ocupar los puestos que he ocupado, sino porque yo me he dedicado en cuerpo y alma a la responsabilidad que he tenido, y yo he entendido siempre, que estar en determinadas posiciones de responsabilidad ha estado relacionadas mucho más con mi trabajo, que con el hecho de ser mujer o no serlo. (P05: 79, 5)*

También es cierto en que otros contextos, como en partidos políticos progresistas, la presencia de mujeres ha sido reivindicada por las propias mujeres antes de que fuera una exigencia normativa, pero entonces como ahora las resistencias de las organizaciones era patente:

*(...) en esos momentos les venía muy bien [en referencia a su organización] que estuviéramos mujeres, que estuvieras atendiendo las políticas sociales, algunas políticas culturales; pero no nos echaban mucho a cuento; estaba bien tenernos ahí pero que estuviéramos sin tener realmente cuotas de poder claras, ni responsabilidades, ni puestos de decisión importantes (E01, 70, 59)*

En el siguiente fragmento se aprecia la interpretación que hace una de las mujeres del efecto de la política de cuotas los hombres. En este sentido, la interpretación las cuotas por parte de los varones transmite la idea de la mujer como competidora o como enemiga:

*(...) Porque además ellos, los hombres nos ven efectivamente como gente que le quitamos los puestos. Y es que están convencidos de que el puesto es de ellos. (P02: 170, 9)*

La misma política hace una reflexión con respecto a las políticas de cuotas poniendo el acento en la obligatoriedad de la norma. Acatar la norma permite que haya mujeres en los puestos de alta responsabilidad, pero deja entrever la importancia de los "grupos de presión" en el reparto de cuotas de poder, en el que generalmente salen perdiendo las mujeres.

*(...) Y ahora hay mujeres en las ejecutivas, porque la ley lo dice, pero los primeros puestos serán de mujeres cuando el grupo quiera que sea una mujer. Y yo por ejemplo, que no estoy en ningún grupo, pues nunca seré nada. Quiero decir, yo soy un ejemplo (P02: 183, 11)*

#### 4. El sexismo en el ejercicio del poder

Los estereotipos de género se identifican como una de las principales causas por las que las mujeres se encuentran más obstáculos que los varones para alcanzar puestos directivos y de alta responsabilidad. Los estereotipos de género refuerzan el sexismo, hoy denominado neosexismo, al pervivir valores igualitarios y sentimientos negativos hacia las mujeres.

Cuando las mujeres ocupan puestos de poder y alta responsabilidad se enfrentan de dos de los obstáculos que con mayor precisión definen el techo de cristal: la dificultades para una conciliación equilibrada de la vida personal y labora (sobrecarga de rol) y el cuidado (el conflicto de rol), vinculado en este contexto a la maternidad. Los siguientes fragmentos reflejan distintas interpretaciones que realizan las participantes en relación a la conciliación:

Cuando se asume el rol de "supermujer"

*(...) Si, lógicamente sí, porque tenemos, adoptamos el papel de la supermujer sobre todo mi generación, que había que llevarlo todo adelante, familia, trabajo y actividad política y lógicamente no somos súper mujeres, somos seres humanos. (A01: 12, 5)*

O la asunción de la maternidad como un problema exclusor:

*(...) Tú cuando estás en la parte de servicios de este tipo de empresas, en servicios que no tienes horarios porque tú estás haciendo un proyecto a un cliente y te puedes estar hasta las tres de la mañana o te tienes que desplazar a Barcelona durante 7 meses... o sea, quiero decir que es que también es verdad que por lo que te decía, que cuando llegamos al punto de la maternidad pues es un problema (E02, 69, 5)*

En el siguiente fragmento, se combinan prácticas transformadora y exclusoras. En la primera parte del fragmento, el discurso es una interpretación transformadora puesto rompe una práctica, la disponibilidad total del modelo androcéntrico de ejercer el poder. Sin embargo, asume como una responsabilidad de "las mujeres" la preocupación por la alimentación familiar. Desde ésta dimensión exclusora lo recojo en este aportado:

*(...) Yo procuraba poner una hora de inicio y una hora de final de las reuniones, como mujer, es que además yo decía, las mujeres cuando llegan las 7 de la tarde*

*estamos empezando a pensar si habrá o no habrá leche en el frigorífico, (A01: 62, 1)*

Renunciando a lo propio:

*Me lo sacaba de lo que hacemos todas las mujeres, ahí es donde las mujeres, fallamos, yo creo que nos han inculcado, yo ya no quiero tener más esto de culpa, yo no quiero echarme más culpa, yo las culpas ya, pero es verdad que te inculcan que somos unas woman elastic, y entonces desde chiquinina te inculcan que tú puedes servir para estar en la escuela, en la política. (P04: 19, 6)*

En el siguiente fragmento la participante oculta la realidad, su complicada realidad familiar. Se oculta por la soledad. La soledad es excluyente. El miedo y la inseguridad son paralizantes y tienen su origen en la sensación (real o figurada) de soledad:

*(...) y yo me quedé con un niño pequeño de un año en un centro de trabajo en el que solo existían hombres (...) decidí no decir nada a nadie, no comentar nada a nadie de la organización, me separé, con lo que implica una separación, (...) y justo al mes de separarme me ofrecen ser directora de zona. (...) para mí era un reto, porque nunca había imaginado que iba a llegar a ser directora de zona ¿no? (...) pues me las apañé y así estuve 1 año y medio, (...) me decidí a contar que me había separado, yo con más miedo que vergüenza, de verdad. (...) Además de esto que te sientes culpable, que dices, que estoy engañando, y estoy ocultando- Pues oye, me armo de valor (...). Ellos se quedaron sorprendidísimos, porque además yo me acuerdo que los dos me comentaron lo mismo, que les dejaba de piedra (E01: 74, XX) no tuve más que ayudas: había perdido un año y medio, (E01: 79, 5)*

Otro de los elementos excluyentes es la pervivencia del estereotipo de apariencia que identifica buen aspecto con poca valía. Se trata de una estrategia discursiva de patriarcado que transmite una idea superficial y frívola de la mujer. Lamentablemente el "es rubia y tonta" pervive entre las mujeres también e, incluso, está presente en algunas feministas. Se hace incompatible una buena presencia, o la belleza con la capacidad profesional o intelectual:

*(...) La frivolidad a la hora de enfrentarse, por ejemplo a la aspiración de una mujeres que muchas veces aplicamos las propias mujeres (...). Más bien, tópicos: mira que mona va, y habrá ido a la peluquería, o mírala,.... O al revés, dónde va con esas pintas,... (A01: 76-77, 5)*

La separación entre el espacio público y privado provocado por la división sexual de trabajo y la exclusión de las mujeres del primero aviva la idea de que las mujeres cuando ocupan espacios de poder arrastran una falta de cualificación que las hace más permeables a la influencia de los varones, que son fácilmente convencibles, como expresa la siguiente participante. Además, cuando las mujeres ofrecen resistencias el espacio público se vuelve hostil:

*(...) Parece que, que soy más fácilmente convencible porque soy mujer, lo que pasa que he dado tantas patadas, y tantas patatas, que ya me dan un poco por imposible ¿no?, pero es una pelea que.. ¡bueno hija! que tampoco sé cómo era antes, y tampoco vivía aquí, pero se cómo funcionan otros territorios, y creo que las*

*mujeres en ese sentido sí que tenemos que buscarnos nuestro sitio todo el rato, todo el rato. (S01: 93, 5)*

La tutela:

*(...) Pues que se piensan que eres un sujeto doblemente necesitado de tutela, y además que eres más frágil, (A01: 107, 5)*

## ii. Sobre la construcción de liderazgo

Las mujeres que han intervenido en el trabajo de campo comparten una característica en relación al objetivo de la investigación, todas han participado o participan de un liderazgo formal. Como recuerdo, citaré a Ramos López (2005) que lo define como aquellas situaciones en las que la función del liderazgo viene asignada por la función o rol propios que una persona desarrolla en una organización.

Efectivamente, como apuntaba en el capítulo metodológico, la mayoría de las participantes no han ocupado el puesto de máximo poder en su ámbito profesional, sin embargo todas han ejercido una alta responsabilidad en el organigrama de sus organizaciones. Por tanto son mujeres que dirigen y lideran. El análisis de cómo construyen su liderazgo lo realizaré desde dos aspectos: desde el autoconcepto de liderazgo, es decir, qué interpretaciones y de qué tipo infieren sobre su propio liderazgo, con qué tipos de conductas lo describen.

### 1. El autoconcepto

La percepción que manifiestan la mayoría de las mujeres en los relatos comunicativo es la ausencia de liderazgo. El concepto de liderazgo es llenado de un significado que las autoexcluye.

Así lo expresa una de las dos mujeres con un alto nivel de responsabilidad de las que han participado en el trabajo de campo.

*(...) Yo no me siento líder. Es que yo no me he visto nunca como una líder no, no. Yo no sé ni siquiera si he sido líder. Para mí un líder es una persona que es referente, a la que se admira por distintos motivos: porque tiene capacidad de influencia, porque es capaz de transformar, porque es capaz de cambiar las reglas del juego, ¿no? Yo nunca me visto como un líder; un referente puede ser, pero nunca me visto con un papel de liderazgo. Como referente sí, como referente en mi organización creo que sigo una trayectoria más o menos respetada por los compañeros y las compañeras. Pero no con un papel de liderazgo. (P01: 85, 2)*

Sin embargo, a lo largo de la conversación cuando narra sus inicios en la militancia política, reconoce haberse sentido lideresa:

*(...) ahí es donde más líder he sido quizás en toda mi vida en la que todo giraba alrededor mío, ¿no? (P01: 56, 2).*

Está describiendo el periodo en el que fue designada para encabezar una lista electoral y tiene que ponerse al frente de un equipo y proyecto, que si bien está respaldado por su partido, en el contexto local dirige y lidera ella; no obstante lo analizo como una interpretación espontánea exclusora porque centra toda la atención del proceso de liderazgo en su persona. Es pertinente recordar en este punto que el liderazgo descrito en esta investigación es un fenómeno grupal.

En el siguiente relato la participante tampoco se reconoce como lideresa e incluso cuestiona su participación en el trabajo de campo:

*(...) No sé, yo es que no estoy muy convencida de que yo tenga un largo itinerario de poder ni de liderazgo, ¿eh? (...) no sé si me has elegido bien (P02: 2-3, 2).*

Quizás en esta ocasión se deba a una interpretación espontánea de lo que entiende por liderazgo:

*(...) Los que se consideran líderes, están como por encima, muy alejados de lo que es la realidad de la gente sobre la que se supone que está ejerciendo ese liderazgo ¿no? (...)(P02: 5, 2)*

Esta idea que trasmite de liderazgo está más relación con el denominado *liderazgo autocrático*<sup>4</sup>, y no como un fenómeno cotidiano y habitual en las organizaciones. Pone en cuestión su participación en el trabajo de campo, sin embargo su elección viene fundamentada por el ejercicio de su última responsabilidad, en una dirección general, que duró cuatro años y es catalogadas como de segundo nivel, aunque ella mantiene la idea de que no ha tenido tiempo para desarrollarlo:

*(...) La experiencia que tengo es que yo nunca he estado mucho tiempo en ningún sitio como para fortalecer un liderazgo así importante, ¿no? Porque bueno, he ido cambiando. Creo que cuanto más tiempo estás en un sitio más posibilidades tienes de consolidar un liderazgo y de hacer un liderazgo (...)(P02: 7, 6)*

---

<sup>4</sup> El liderazgo autocrático está caracterizado por la toma de decisiones unilateral por parte del líder y por la no participación de los miembros del grupo (Cuadrado, Navas y Molero, 2006)

La provisionalidad en un puesto de responsabilidad puede incidir negativamente en la consolidación de un liderazgo pero no en su desarrollo. influir en conseguir los objetivos pero no en como ejercer el liderazgo. Durante los cuatro años que permaneció en la responsabilidad desarrolló algún estilo de liderazgo, quizás de manera intuitiva si no se ha autodesignado como lideresa.

Aunque no era objeto de análisis definir el estilo de liderazgo de las participantes, recojo las aportaciones de Cuadrado, Navas y Molero (2006) explican que en la literatura psicosocial se han considerado tres estilos de liderazgo: autocrático vs. democrático, orientado a la tarea-orientado a las relaciones y transformacional-transaccional.

Los hombres tampoco son buenos líderes, lo que comparten es una autestima alta como mandato de género.

Mi conclusión es que el liderazgo se aprende, pero en nuestra cultura todavía tienes.

La siguiente cita me permite incidir, aunque someramente, en la relación líder y grupo.

*(...) Yo creo que, no sé, que hay que estar para ejercer el liderazgo, yo creo que de alguna manera tienes que, no puede haber mucha distancia, mucha diferencia con la gente que estás, dentro del grupo donde tienes que ejercer el liderazgo, y lo que tienes que hacer, porque entonces lo que pasa es la ruptura, no sé, si eso explica algo. (P02; 16, 6)*

Como ya indiqué, el liderazgo es un proceso en el que interactúan el líder, el grupo a quien lidera y la situación en la que se ejerce el liderazgo. En ese proceso, debe existir una meta u objetivo común que aúne al grupo en torno a un líder que los dirija hasta la obtención de esas metas. En ese proceso interactúan la capacidad de influencia de las personas líder y la gestión de la diversidad del grupo a quien se lidera. Por eso, si entre el líder y el grupo se comparten objetivos y el líder es reconocido como tal, será él o ella la que busque estrategias para disipar las distancias.

Otra de las participantes se reconoce su liderazgo pero lo califica de técnico como si eso le restara validez. Diferencia en este momento del relato dos tipos de liderazgo en función del ámbito: político y académico.

*(...) El liderazgo, en este caso no fue el mío, fue de la (nombre a la máxima responsable), y el mío fue en el plano técnico (A01:84, 6).*

En su calidad de experta la participante ejerce un tipo de liderazgo, *el poder del experto* que proviene de cualidades, los conocimientos y la experiencia personal, siendo uno de los cinco tipos de poder en función de su origen: el poder de recompensa, coercitivo, poder de experto, poder referente y poder legítimo. En la cita anterior nos encontraríamos ante el poder experto. (López Ramos, 2005)

El significado del poder del cargo se aprecia con más claridad en el relato siguiente, aunque la opinión así expresada no revele cual será su tendencia en cuanto al estilo de liderazgo:

*(...) Al asumir esa responsabilidad [una de las primeras en su itinerario], sí que empecé a ver que es cierto que cuando tienes una responsabilidad es mucho más fácil ejercer liderazgo (...), porque si tú ya tienes una responsabilidad de alguna manera ya tienes que ver, que lo que tienes que conseguir, que no es personal, sino político, y colectivo. Bueno pues ya de alguna manera ya está justificada para ejercer ese liderazgo. (P02: 38, 18).*

## 2. Conductas de liderazgo

Hay una fragmento de una de las participantes que explicita las cualidades del liderazgo en las mujeres. Detrás de esa generalización al conjunto de las mujeres hay una idea de liderazgos diferenciados por sexos. El debate sobre si existe o no un liderazgo femenino aun está abierto pero analizo como una dimensión exclusora aquellas interpretaciones que definan cualidades de liderazgo femenino como una parte de la esencia femenina. Así podría analizarse la reflexión de la participante cuando expresa que las mujeres tenemos un liderazgo diferente al masculino y que el rol femenino tiene una serie de elementos que nos identifica.

*(...) Pues yo creo que las mujeres, somos mucho más pragmáticas, empezando por ahí, y somos mucho más cuidadosas del tiempo, y como después del trabajo hay vida, y normalmente tenemos una vida familiar que queremos además disfrutarla, somos muy cuidadosas, o intentamos ser cuidadosas de ese espacio, y por lo tanto el tiempo que estás trabajando, estás trabajando. (P05: 88, 2)*

Algunos de los elementos discursivos relacionados con el sexismo pueden ser analizados también desde la construcción del liderazgo: la baja autoestima, la autoexigencia, la culpa, la falta de reconocimiento, la sobrecarga del rol, los estereotipos de género, en general todos aquellos obstáculos que se relaciona con la existencia del techo de cristal y que derivan de un sistema de organización social que su sustenta en la discriminación de género.

En un sistemas androcéntrico la conductas de liderazgo que desarrollan los varones se convierten en el modelo de referencia tanto para ellos como para las mujeres:



*(...) La primera obligación de un político es tener ambición y yo es que ambición no la he tenido. (A01: 73, 2)*

*(...) A nosotros (las mujeres) nos falta todavía un punto de ambición y un punto de decir lo entrego todo, (...) yo creo que nos cuesta muchísimo mas y nos da pereza. (P01: 10", 2)*

*(...) Yo creo que las mujeres tenemos más interiorizado la autoexigencia que el hombre (A01: 11, 2)*

En el siguiente fragmento aparece la necesidad de reconocimiento que manifiesta la participante.

*(...) Entonces hemos ido abriendo camino. Yo lo que te digo, nosotras antes cada vez que conseguías algo con que te dieran una palmada en la espalda estabas mas contenta, y que te dijeran que buena eres que estupenda y que bien lo haces. (E02: 145; 2)*

### iii. Sobre el empoderamiento

El concepto de empoderamiento en el que se asienta esta investigación, es un proceso con dos dimensiones, una individual y otra colectiva. Como proceso individual, requiere una conciencia de las desigualdades de género, de cómo se producen y cuáles son las consecuencias en el desarrollo de las mujeres como personas. Desde esta perspectiva, el empoderamiento es un concepto ligado a la autoestima en el sentido de que las mujeres cambien la imagen de sí mismas y las creencias sobre sus derechos y capacidades.

El cuestionario semiestructurado que realicé al final de cada relato comunicativo permite conocer si existe en las participantes conciencia de las desigualdades de género y su posición frente al feminismo.

Dificulta superar las brechas de género reconocer situaciones de discriminación pero achacarlo a las actitudes personales:

*(...) Dentro del entorno que nos movíamos yo siempre decía, pero ¿por qué se lo dan a él?. Yo siempre lo achacaba a mi actitud, porque yo siempre he sido, era, muy tímida. Yo era una persona tímidísima. Era poco vocal, como lo dicen ahora. (E02: 10, 1)*

Una de las directivas ha dirigido durante mucho tiempo un programa para potenciar los talentos de las trabajadoras de su empresa. Sin embargo, no ha sido consciente de experiencias discriminatorias en su trayectoria, :

*(...) No yo no soy yo no soy feminista; yo quiero ayudar a las mujeres a desarrollarse pero no me considero una persona feminista. (...) entiendo que ser feminista es al final como un foco muy específico en las mujeres ¿no? y en todo lo que significa entre comillas la defensa de la mujer ¿no? (E02: E, 8)*

*(...) Pues que yo no soy consciente, nunca he sido consciente de tener de haber sido discriminada por el tema por este, nunca he sido consciente (E02: 28, 8)*

En el siguiente fragmento de la misma participante, aún manifestando que no se define como feminista quiere dejar clara su preocupación por las mujeres, pero lo hace desde la equidistante neutralidad de que mujeres y hombres son iguales en oportunidades:

*(..) Yo soy una defensora de las mujeres pero yo soy una defensora de los hombres también y yo a mi me gusta defender el talento o sea la capacidad, la ilusión las ganas de hacer cosas y me da igual que sean hombres que mujeres por supuesto si puedo ayudar a las mujeres lo voy hacer más porque me siento más cercana, porque entiendo mejor lo que les pasa o lo que sufren o los pasos que tienen en su vida, pero no soy feminista "per se" (E02, E, 8)*

En el siguiente fragmento, también la participante reconoce *no poder encasillarse en ese término* (P05, E, 4) aunque reconoce al feminismo tuvo su importancia ahora no es necesario:

*(...) que ha ayudado muchísimo a lo largo de la historia a que hayamos alcanzado posiciones como las que tenemos ahora, y que hay pasos que dar, y hay que seguir avanzando, y depende de que seamos capaces de hacer unos planteamientos que sean muy de sentido común ¿no? para llegar hemos necesitado dar ese salto a través de posiciones feministas en muchas ocasiones. Para consolidarnos, creo que tenemos que dejar determinadas banderas que pudieron tener un sentido, pero que ahora yo creo que las armas hay que adaptarlas, los instrumentos hay que adaptarlos" (P05: E, 8)*

El siguiente fragmento es de una de las participantes del ámbito político. Ella relata su trayectoria política como un proceso de toma de decisiones del que forma parte "a medias"; decide seguir o no en política, es u opción individual pero que supedita a que "otros" le ofrezcan una responsabilidad. La renuncia a la toma de decisión activa de las trayectorias vitales es un elemento exclusor desde la perspectiva del empoderamiento.

*(...) Yo evidentemente, nunca he planteado, ni he exigido ir en ninguna lista, eso es algo que yo termino mis 4 años, yo veo, un horizonte: empiezas y terminas; en alguna ocasión me han dicho "no me has pedido nada, no me has dicho nada" Yo no tengo nada que pedir, yo evidentemente decido cada vez que se renueva el proceso, yo decidí estar la primera vez, y decidí que lo dejaba, porque había cubierto una etapa. No pedí estar, volví a mi despacho, y me llamaron para otra responsabilidad. Así ha sido el recorrido siempre, yo jamás, he pedido ir en ningún puesto ni en ninguna lista, siempre se me ha ofrecido, y he decidido. (P04: 74, 8)*

#### **b. Interacciones exclusoras**

##### **i. Sobre el poder:**

##### **1. La participación asociativa**

En relación a la participación hay interacciones exclusoras que llegan del entorno más próximo y desincentivan la participación. Así se pone de manifiesto en el fragmento siguiente de una de las participantes, la misma que desde los ocho años ya era delegada de su curso en primero. Una advertencia que llegaría también en la universidad:

*(...) En el instituto mi madre y mi padre me advirtieron diciendo "¡No te metas ya en jaleo, que lo que tienes que hacer es estudiar!" (...) Ahora sí, en la universidad no participo. Porque ahí sí que mis padres me dijeron, "como te metas en esto, no vas a estudiar, que mi carrera era una carrera fácil, y eso se acaba bien". (P03: 5, 9)*

##### **2. Vías de acceso al poder**

En el ejercicio del poder, será el conflicto de rol el que funcione como mecanismo excluyente.

Una de las protagonistas de esta investigación en sus relaciones próximas -de pareja- vivió un permanente *conflicto del rol*, que obligó a optar entre la carrera política y su vida personal.

*(...) Muy pronto mi pareja ha condicionado mi vida política. Eso significó dejar de ser potencialmente de candidata en listas electorales. Aunque si pude ocupar otros puestos por el sistema de designación. (P05: 85, 9)*

La maternidad encara otro de los conflictos de rol para las mujeres al asumir como un mandato de género las responsabilidades derivadas de la maternidad. Sacar la maternidad de las fronteras discursivas de lo biológico, del instinto maternal, de la esencia de "ser mujer" que impone la lógica patriarcal es situarla en relación a otros contextos y es justamente esa relación lo que supone una interacción, en primer lugar con una misma y después con los contextos de

nuevas expresiones de la maternidad ( Solé y Parella, 2004). Cuando eso no ocurre se convierte en un problema y una responsabilidad propia de las mujeres, actuando como una interacción exclusora:

*(...) que cuando llegamos al punto de la maternidad pues es un problema (E02, 69, 9)*

*(...) Pues con la maternidad, es que yo creo que también es un inhibidor que tenemos en nuestra cabeza (...) yo he tenido una maternidad tardía; yo veo que la gente cuando decide tener hijos, plantean siempre "sigo o no sigo", esto es el planteamiento que hace cualquier mujer ((E02, 86, 9)*

*(...) Y es un sacrificio personal [la maternidad] que tú tienes que saber y que tienes que estar dispuesto a darlo, y que muchas mujeres lo dan. (E01:115, 9)*

*(...) yo me sentía en esos momentos que sufría muchísimo. Por una parte, yo sentía que a mi hijo lo dejaba, lo abandonaba, que no lo tenía bien atendido (...) Entonces siempre he tenido una poca de desazón, desasosiego, desgarró y yo creo que todavía lo llevo un poco a rastras en el sentido de que soy yo muy dependiente y muy pesada, por querer compensar ese tiempo. (P01: 103, 9).*

### 3. Políticas de cuotas

La siguiente participante interpreta de manera negativa el impacto que tiene en su entorno la aplicación de la política de cuotas. tiene para ella. Lo que percibe del entorno es que el acceso al poder por esa vía es independiente de la valía profesional, basta con ser mujer. Una dura crítica del entorno para alguien que cree en los méritos y el esfuerzo son suficientes para llegar a puestos de responsabilidad.

*(...)Sí, eso me ha llegado, eso es muy injusto, porque yo he tenido que escuchar, estando en política, que estaba en determinado puesto porque era una cuota, y porque era mujer, yo eso lo he escuchado, y creo que no es justo, porque yo tengo mi trayectoria, no solo por la formación que he tenido para ocupar los puestos que he ocupado, sino porque yo me he dedicado en cuerpo y alma a la responsabilidad que he tenido, (P05: 79, 9)*

### 4. El sexismo en el ejercicio del poder

También es muy elocuente el siguiente relato de una de las participantes cuando se reincorpora a su responsabilidad una vez acabado su permiso maternal. Lo cuenta la participante pero la voz es de su jefe:

*(...) "Bueno lo primero, queremos dar la enhorabuena a la compañera, que ya está aquí con nosotros después de su maternidad. Además quería decirles que he decidido que tenga una persona adjunta [un varón], porque si nos creemos esta cosa de la, de la conciliación, bueno pues todos queremos que ella pueda disfrutar de su hijo, y pueda cuidarlo, y para que no esté agobiada con las tareas de su responsabilidad, pues va a ser a partir de ahora P, su adjunto". El compañero que estaba aquí a mi lado, que él ya lo sabía, y no se dirigió a mí en ningún momento, o sea, como que él, eso le correspondía por gracia divina. (...) pero oye aguanté yo ahí el tipo y no cambie ni la cara, aguante yo ahí las dos horas y media de reunión (P04: 115, 9)*

Cuando las relaciones en el contexto laboral son jerárquicas y están impregnadas de machismo, pueden aparecer conductas de abuso de poder por parte de los responsables inmediatos. Este tipo de conducta es otra forma de infravaloración de las mujeres: (...)

*(...) coincidí profesionalmente un director de zona muy complicado, y tanto mi director de oficina, como mi director de zona, se iban por ahí de copitas, y venían por la tarde con alguna de más, provocaban unas situaciones complicadas con las que tenías que lidiar. Fue una etapa muy complicada (...) La juventud, el ser mujer, y que vengan con tres copas de más. La empresa ha cambiado mucho en ese sentido, ¿no? (E01: 37-38, 9)*

## ii. Sobre la construcción de liderazgo

### 1. El autoconcepto

Los dos fragmentos que analizó aquí son de la misma participante. Tienen en común que planea la duda sobre la su capacidad para asumir una alta responsabilidad. Una duda que podría hacer mella en su autoestima y por tanto en su imagen como lideresa

El primer párrafo es de una de sus compañera que advierte de lo que parece una debilidad de la participante para asumir el cargo:

*(...) una compañera dijo: "hombre, yo sé que ella es una compañera muy nerviosa, que lo pasa mal, que es muy sensible. (P04: 26, 10)*

La otra duda llega de las mujeres que, luchado por el acceso de las mujeres a puesto de alta responsabilidad, no le dan su apoyo en un puesto de importante relevancia. Así lo expresa:

*(...) A mí se me cuestionó, y yo en aquellos momentos sí, fíjate, tengo más que reprocharle, a las mujeres que a los hombres. (P04: 33, 10)*

## 2. Conductas de liderazgo

En el siguiente fragmento, el abuso de poder se traduce en tratar de imponer una jerarquía que no existe orgánicamente pero sí debía existir en la mente del político. La situación deriva de la conducta de un compañero que estando en el mismo nivel de responsabilidad pretende imponer un papel de mayor jerarquía. Cuando el hombre encuentra resistencia reacciona con desaire ante ella e intentado desprestigiar en el entorno:

*Y entonces cuando hablan contigo, piensan, están convencidos, que te pueden dar la orden, o te pueden decir lo que tienes que hacer. (...)Porque, déjame que sea yo la que tome esas decisiones, ¿no? Y se ofendió muchísimo, habló mal de mí. (P02: 128, 10)*

### iii. Sobre las interacciones

#### 1. Cultura organizacional

Ramos López (2005) incluye a la estructura y la cultura organizacional entre los factores explicativos del techo de cristal. La primera es entendida como "el soporte de las normas de trabajo y los mecanismos administrativos que les permite dirigir, controlar y coordinar sus actividades de trabajo" (p.40). Por el interés que suscita para este trabajo la definición de la cultura organizacional, vuelvo a reproducirla en este epígrafe. Ramos López citando a Peiró (1996) la define como:

*"el conjunto de valores, creencias, comportamientos, símbolo y experiencias comunes y compartidas que le permiten a las personas que trabajan en una empresa desarrollar una forma unificada de percibir la realidad., en consecuencia, les induce a reaccionar de manera uniforme y continuada ante los requerimientos que les plantea el entorno y la propia gestión de la organización. (p.40)*

En el contexto de esta investigación ese concepto cultura, aparentemente neutro, debe reinterpretarse desde los presupuestos de la igualdad de género, así, valores, creencias, comportamientos, símbolo y experiencias comunes impregnados de la igualdad de oportunidades y de trato en el ámbito de la empresa evitarán modelos androcéntricos y desigualdades de género

La falta de interés o la falta de conciencia de las desigualdades de género, como se aprecia en este fragmento, actúa como una dimensión excluyente, teniendo en cuenta la posición explicada más arriba:

*Te estoy hablando de 7 años aquí, en España, ayudando a las mujeres a desarrollarse profesionalmente; cuando me pidieron, cuando uno de los presidentes me pidió que si*

*quería liderar el tema de las mujeres, le dije "yo es que no sé si esto realmente me interesa", pues que yo no soy consciente, nunca he sido consciente de haber sido discriminada por este tema, nunca he sido consciente. (E02: 28, 11)*

Como un mecanismo exclusor funciona también cómo se gestiona la experiencia en relación a la discriminación laboral. Actúa como mecanismo exclusor porque se sustenta sobre una falsa igualdad o igualitarismo que no le permite tomar conciencia de que podría estar ante un elemento de discriminación:

*(...) Ahí sí hubo un momento en el que sí me sentí discriminada porque había otro compañero que había entrado conmigo casi a la vez y a él le dieron mejor territorio que a mí. Nunca entendí porqué. Eso sí lo noté pero pensé más en problemas míos personales, o sea, en limitaciones mías. Yo decía: "es que el tiene que ser mejor". No podía pensar que podía ser simplemente porque él era hombre o porque yo era mujer, eso no entraba en mi cabeza. (E02: 30, 11 )*

No era objeto de este estudio conocer el impacto que ese programa de *mentoring* tuvo en la empresa pero si el relato que la directiva hace de las dificultades de las mujeres seleccionadas, aunque ella apunta a "las que tenían potencial y las querían" centrando el tema en uno de los aspectos que ofrece mayor resistencia al cambio cultural en una organización: las dificultades relacionadas con la conciliación de la vida laboral y familiar

*(...) Decidimos apoyar a las que tenían potencial y las que querían, porque esta es otra historia. (...) Es decir, las mujeres llega un momento en que pueden tener mucho potencial pero tienen que querer también y querer significa sacrificio, o sea yo me acuerdo cuando nosotros tuvimos una presidenta aquí, que ahora ya no está en la compañía, pero ella siempre decía claro a mí siempre me preguntan por "the work-life o sea, cómo balancea la vida personal y la profesional y dices " es que no hay balance posible", esto es que tú en cada momento decides que quieres hacer y todo tiene su sacrificio, todo en sus pros y todos tienen sus contras y tú decides que lo que tiene más te importa en tu vida. Si tu vida familiar pues, chapó, de adelante, te dedicas a ello y fenomenal pero no hay "the work-life balance " o sea, no hay, no hay equilibrio, no hay equilibrio, esto es hacer lo que puedes (E02: 78, 11)*

Las siguientes citas, también de una directiva del ámbito económico detalla la dureza de los procesos selectivos para promocionar en la empresa:

*(...) Entonces para mí fue duro porque la formación que nos daban era ir conociendo toda la gama de productos de la empresa en profundidad; nos hacían exámenes selectivos continuamente y echaban a gente directamente la echaban a la calle, o sea,*

que si no pasabas esa formación te echaban a la calle, con lo cual fue una tensión, te puedes imaginar, cinco meses...

P: ¿No había opción para volver al puesto anterior?

R: No, a la gente la echaban a la calle directamente. Te metías en esa carrera que era de alto riesgo porque era selectiva y si tu no pasabas, a los cinco meses te ibas. (E02: 20-21, 11)

Hasta llegar a la posición de liderazgo actual, una de los siete niveles mas altos de su compañía, desempeñó diferentes responsabilidades. De la cita siguiente destaco cómo cuenta la forma de crear cultura:

*(...) me dieron un puesto de dirección aquí en España, crear un centro con unas 500 personas; (...) habíamos comprado un montón de empresas pequeñas, cada una con su cultura, con sus condiciones y aquello le llamábamos organización, pero ni era organización ni era nada porque era un cúmulo de personas que estaban todas bajo un mismo paraguas. De eso hice una organización, monté una organización real, la creé, unifiqué, hice una organización, sentido de orgullo de organización, de conseguir cosas de equipo. A partir de ahí ya siempre he tenido organizaciones muy grandes. De ahí me fui a otro rol europeo, otra vez, pero ya claro a nivel europeo con una responsabilidad muy alta con equipos dispersos por toda Europa, equipos de miles de personas y a partir de ahí fue cuando ya empecé a subir (E02: 57, 11).*

Crear cultura organizativa, si, pero de la que no forma parte la igualdad entre mujeres y hombres. Como ha reiterado a lo largo de varios momentos del relato no ha tenido una conciencia de la discriminación laboral. Falta de conciencia que actúa como un factor exclusor en el cambio de cultura organizativa hacia una empresa igualitaria.

*(...) Yo no tenía una conciencia de mujeres y hombres, este tipo de discriminaciones; no soy consciente de eso. (E02: 10, 11)*

Los siguientes fragmentos revelan ambas posiciones ya que la directiva refuerza su papel de liderazgo en la empresa, limando además las resistencia iniciales al cambio y desde esta perspectiva es posible su análisis desde un discurso transformador. Se revelaría exclusor si ese liderazgo no ayudara al cambio organizaciones hacia valores igualitarios. En este análisis lo expongo desde la vertiente exclusora porque en la caracterización de su liderazgo no aparece la conciencia de las desigualdades. Su motivación está mas próxima a la "buena imagen" de la empresa en una población relativamente pequeña que a posibles cambios hacia una cultura igualitaria.



*(...) yo tengo que velar por la imagen de la empresa dentro de la sociedad (E01: 58, 11)*

*(...) estos puestos requieren muchas copas, y muchas comidas, muchas. Yo precisamente no soy una persona de eso. A mí me gusta la seriedad, el despacho, y si yo tengo que sentarme con un cliente, me siento en el despacho y no me gusta ir a comer con un cliente, y muchísimo menos me gusta liarme de copas, (E01: 45, 11)*

*(...)Lo prohibí [en relación a las comidas y las copas] cuando llegué a esta responsabilidad hace ahora dos años, si en mayo va a hacer dos años. (...) eso tiene de todo menos profesional, y lo corté. (E01:57, 11)*

Porque cuando esas decisiones no se toman y lo que prevalece es la cultura tradicional: masculina, patriarcal, aparece el sexismo. Realmente el sexismo está presente en todas las subcategorías de análisis. En los relatos comunicativos han aparecido de manera reiterada interpretaciones e interacciones en relación a conductas sexistas. De los relatos comunicativos extraigo dos que en relación a la cultura organizativa son interacciones exclusoras:

*Relato 1: (...) yo he tenido compañeros que han manifestado públicamente que ellos de [temas profesionales] con las mujeres no iban hablar. (...) Estábamos hablando de un tema de laboral porque manteníamos distintos criterio; estábamos intercambiando opiniones y ha llegado un momento que ha dicho: "bueno es que yo con mujeres no voy hablar! (S02: 60: 11)*

*Relato 2: (...) tanto mi director, como mi director de zona, pues se iban por ahí de copitas, y venían por la tarde con alguna copita de más, y unas situaciones complicadas que tenías que lidiar. Fue una etapa difícil. (...) La juventud, el ser mujer, y que vengas con tres copas de más, directamente. Este sector ha cambiado mucho en ese sentido. (...).*

*Pregunta: ¿Cómo se resuelve en esos casos?*

*Respuesta: Pues tragando, tragando.*

*Pregunta: ¿No había manera de afrontar eso desde la empresa?*

*Respuesta: No, si yo hubiese tenido un puesto de responsabilidad o un puesto quizás más alto, pues me hubiese atrevido quizás a levantar la mano ¿No? Pero allí el director era Dios, ¿Cómo iba yo a levantar la mano y decir si es que este señor viene con dos copas de más, y monta unos pollos aquí por la tarde qué? Entonces yo: " si bwana", y para adelante. (E01: 37-41, 11)*

Ninguna de las situaciones, ni el sexismo entre iguales ni el jerárquico, sería posible si la cultura organizacional recogiera de manera explícita e implícita el conjunto de normas y orientaciones que promuevan la igualdad de género.

## 2. Relaciones interpersonales

Las relaciones con las personas del entorno pueden favorecer el crecimiento personal o convertirse en un obstáculo para el desarrollo personal o alguna de sus facetas

Las relaciones de pareja pueden convertirse en una interacción excluyente que dificulta el desarrollo personal y profesional. Así ha sido para la siguiente participante que reconoció desde los inicios del relato comunicativo las renuncias políticas que debió por mantener estable su relación:

*(...) desde muy pronto fui pareja de [nombre de la persona] y eso también ha condicionado mi vida política. (P01: 85, 11)*

No es posible extraer un fragmento más representativo sin que ponga en peligro el anonimato comprometido, pero a lo largo del relato son recurrentes las alusiones a cómo esa relación de pareja ha truncado su carrera política, o una parte importante. Como ella misma señaló solo pudo seguir ejerciendo puestos de libre designación. Por uno de ellos fue invitada a participar en este trabajo de campo; tuvo una importante responsabilidad política desde el Gobierno Central.

### iv. Sobre el empoderamiento

En relación al empoderamiento, la misoginia aparece también en la relación entre mujeres. Es interesante en este sentido, la afirmación de Marcela Lagarde (2003) de que la misoginia en la conducta no es reconocida como tal ni por hombres ni por mujeres, sin embargo, es detectada con facilidad por muchas mujeres en otras mujeres.

Según la misma autora, cuando las mujeres más tradicionales ocupan puestos de poder se sienten amenazadas por las otras mujeres y solo hacen buenas relaciones con mujeres que no significan una amenaza de desplazamiento y con quienes se les subordinan sin dificultad.

Cuando otra mujer entiende la jerarquía desde parámetros androcéntricos:

*(...) nunca estuvimos en una posición horizontal, nunca, nunca, nunca, nunca. Porque sus exigencias sobre nosotras, era de jerarquía, de totalmente jerarquía. (P02: 83, 12)*

En los siguientes párrafos se reflexiona sobre una situación de conflicto en la relación de la participante con una de sus compañeras situadas en el mismo nivel de responsabilidad. En el primero sitúa el contexto y apunta dos situaciones, que es un conflicto desde du punto de vista irresoluble y el otro, que la responsabilidad es de la otra persona y explica la causa: los celos. Estos se conceptualizan como una amenaza o pérdida de posición en un grupo a causa de una persona de la aparición de otra persona a la que la considera rival.

*(...) Peor, muchísimo peor, porque mira, a ver, para que nos situemos con la dificultad que entraña. Ahora mismo hay 4 personas claves en la organización. Con una de ellas yo no puedo trabajar en equipo, es imposible, por más que yo lo he intentado, ¡imposible! Es imposible, imposible no sé si son celos, (P03: 98, 21)*

En el segundo, reflexiona sobre los sentimiento que esa relación le provocan:

*(...) yo es que lo sufro en mi piel, es que yo lo sufro en mi piel. No son mujeres de mi generación, no me ha pasado nunca con una igual, creo yo, y lo sufro en mi piel, porque las que me aúpan, o me consideran, o me estiman, están en segunda actividad.(P03: 150, 12)*

Otros fragmentos en relación a la permanencia de mujeres en los puesto de poder que, contrariamente a sus compañeros de partido o trabajo son instadas a una mayor rotación en lo puestos de responsabilidad:

*(...) ella partían de la base, y eso lo decían, que ellas tenía que pelear contra las demás mujeres para mantenerse ahí, y yo les decía -que no-(P02:160 12)*

Lo siguientes fragmentos delatan la falta de apoyo explícito de otras mujeres, revelan la ausencia de sororidad:

*(...) la frivolidad a la hora de enfrentarse, por ejemplo a la aspiración de una mujeres,... en... muchas políticas que aplicamos las propias mujeres, no?(A01: 76, 12)*

## 2. DIMENSIONES TRANSFORMADORAS.

### a. Interpretaciones transformadoras

- i. Sobre el poder
  1. La participación asociativa.

La motivación a la participación se manifiesta en algunas participantes desde edades tempranas. Así lo expresan dos de ellas:

*(...) He tenido militancia política y compromiso político desde muy joven (A01:7, 17)*

*(...) Es algo innato que, por lo que sea, se despertaba en mí, y no en mis hermanos, que se han educado en la misma casa que yo. (P03: 32, 13).*

En un caso se trata de una mujer del ámbito académico, en el otro del político. La primera no especifica su edad en el inicio de la militancia política pero sí precisa que fue antes de la universidad y, hace una clara distinción entre su participación política y universitaria. Con respecto a esta última dice: (...) *no había un movimiento asociativo estudiantil propiamente dicho, las acciones estaban fuera (A01: 4, 17)*, refiriéndose al momento convulso que en su época se vivía en España, ya que empezó su carrera en el año 75, cuando se acaba de morir Franco y, según sus palabras, en una universidad muy comprometida con los valores democráticos.

Cuando se refiere al ámbito académico describe otras formas de participación más estructuradas, tanto en su etapa de estudiante como en su etapa profesional. *Poder participar* es otra de las condiciones para la participación y significa que cuando una persona quiere participar encuentra los cauces y las estructuras necesarias para hacerlo. Sucede así el caso de la siguiente mujer, del ámbito académico:

*(...) Yo llegué a ser subdelegada de facultad. (A01:4, 17)*

*(...) Fui la primera mujer vicerrectora de mi universidad (A01:8, 17)*

La política, más joven (*yo ya fui de la ESO*), manifiesta una clara tendencia a la participación asociativa desde una edad muy temprana. Este hecho le lleva a buscar, con ocho años, ámbitos de participación en las asociaciones juveniles, mejor dicho, en la única asociación juvenil que le que le brinda su entorno:

*(...) Querer participar más allá de las actividades extraescolares, que te tenía tu madre apuntada (P03:2, 17). En mi pueblo no había más organizaciones juveniles, más que esa. Y yo me apunté a esa. (P03:12, 17)*

En su etapa educativa no universitaria también se inclina por formas de participación más estructuradas, delegada de curso representante del alumnado en el Consejo Escolar, etc. y que requieren ciertos niveles de responsabilidad.

*(...) En tercero de primaria, con 8 años, es la primera vez que yo soy delegada. Entonces era mi maestro Don P., que además tenía azúcar, y de vez en cuando le daban..., que se mareaba allí. Entonces siempre Doña M, decía, -" cuando Don P. se ponga malo, vienes y me avisas" (...) Y yo fui delegada de clase todo los años de la primaria. Fui delegada en tercero de la ESO y en cuarto de la ESO. Y en primero y segundo de bachillerato, (P03:5, 17).*

Reconoce en ella y en su entorno las motivaciones que la llevan a buscar ámbitos de participación. En ella, cuando explica a sus motivaciones personales:

*(...) Es algo innato que por lo que sea se despertaba en mí, y en mis hermanos no, que se han educado en la misma casa que yo. (P03: 32, 17)*

Del entorno hace la siguiente interpretación:

*(...) siempre lo cuento, porque la gente me dice -¿tú por qué estás siempre involucrada? Digo, pues tengo que tener un algo que los demás ya dan por hecho, porque me acuerdo que en segundo de bachillerato, que es ya la super-excursión de final de curso antes de irte a la universidad. Aunque yo fui la delegada y era la representante de los alumnos en el consejo escolar del instituto los 4 años que estuve, me acuerdo que en el patio ya a principio de curso, en septiembre, -¡Oye ¿cómo vamos a ir organizando lo de la excursión? Ya es que tampoco te lo preguntaban ¿no?*

No siempre la participación se inicia en edades tempranas. La motivación a participar puede llegar a través de la interrelación fines, intereses u objetivos de personas con algún acontecimiento, asociación u organización. Es el caso de la siguiente política:

*(...) Yo entre en el mundo de la política por la campaña anti-OTAN, desde entonces yo empecé a trabajar, a colaborar muy activamente [cita la organización política]. (P04:1, 17)*

Otro contexto propicio para la participación asociativa es la universidad. Dos de las políticas lo manifiestan y coinciden en señalar que inician también su militancia política. En ambos casos las motivaciones también son de índole político. Lo tres primeros fragmentos son de la misma política y señala en ellos sus primeras experiencias participativas antes de iniciarse en la militancia política:

*(...) Mi actividad, la mía personal no era nada organizada. La de algunos sí que era muy comprometida y organizada pero yo estoy hablando que yo tenía 15 y 16 años entonces. Era un despertar a todo eso, ¿no? en el que yo sentía que era mi camino. (...) participábamos en la ORT y como no podíamos estar, pues lo que hacíamos es que íbamos a la sede, que estaba en y ayudamos con los papeles, ayudábamos hacer pintadas, ayudábamos a esas cosas, más que nada. (P05: 9-13, 17)*

*(...) Mi primera actuación mas clara fue en el golpe de estado del 81 cuando prácticamente toda España estaba movilizándose contra el golpe de estado, mi facultad era la más reacia a manifestarse en contra pero lo intentamos. Hicimos una asamblea de estudiantes y decían algunos que ni siquiera estaba convocada legalmente. Bueno, yo allí tuve que salir a decir...(P01: 19, 17)*

*(...) Yo empecé a militar ya una vez terminada la carrera (...) En los años de la facultad ya te digo que era un mezcla de movimiento cultural, de movimiento reivindicativo dentro de la propia facultad y de una conciencia política clarísima, eso por supuesto; sin militar pero siempre en movimientos mas a la izquierda. (P01: 23-27, 17)*

La otra política, que también sitúa sus inicios participativos en la universidad, enfatiza una de las formas de participación política propias de las democracias representativas, el derecho al voto:

*(...) En unas elecciones europeas voté por primera vez, y tuve la oportunidad de votar por segunda vez en unas elecciones generales, con una situación muy deteriorada a nivel nacional en lo político. Esa, rebeldía, entre comillas, ante una situación compleja, me llevó a participar por primera vez en un movimiento político. (P05: 6, 17)*

En la participación entendida como proceso, pueden darse diferentes formas, tipos, grados y ámbitos de participación. Los dos fragmentos siguientes son una muestra de ello:

*(...) Simplemente fui a afiliarme, no participé en nada, en ningún movimiento, más allá de que participar en las votaciones; mi obligación era votar, era responder a las convocatoria, a los congresos que se convocaban, pero nada más. (P05: 7, 17)*

*(...) La cuestión es que yo empecé a trabajar y con ímpetu, con muchas ganas, con muchas ganas de comerme el mundo (...) En el trabajo profesional y en el trabajo de militancia, es decir, sin pereza para ir a los sitios, con ganas de transformar las cosas (P05: 32-33, 17)*

## 2. Vías de acceso al poder

En los análisis de los relatos comunicativos aparecen pocas referencias a procesos de libre concurrencia. La más directas las realizan algunas de las participantes que proceden del ámbito social y académico:

*(...) yo termino la carrera, me voy, hago las oposiciones, apruebo las oposiciones y ya está. No hay más. (S02: 25, 17)*

*(...) yo hice oposiciones a titular y oposiciones a la cátedra, qué no es como las acreditaciones de ahora. (A01: 61, 17) [dejando claro que su sistema de acceso era anterior a la ANECA<sup>5</sup>]*

También las participantes del ámbito económico hacen referencia a procesos selectivos, aunque en los dos mujeres que intervienen en el trabajo de campo relatan procesos mixtos: la parte inicial de sus carreras profesional son procesos selectivos y las últimas fases son procesos de designación.

Los fragmentos siguientes los analizo desde la dimensión transformadora porque como procesos de libre concurrencia aportan, inicialmente, una mayor transparencia y porque en los relatos de las directivas no aparecen elementos discursivos que puedan ser definidos como exclusores. Así cuenta, la primera de ellas, sus inicios en su empresa y los primeros pasos de su carrera profesional:

*(...) Hice el examen de entrada, que era un examen psicotécnico, que no tenía nada que ver con lo que yo sabía, y lo pasé. Aquí se pedía inglés pero yo no sabía inglés, yo era de francés, pero bueno entré. El examen debió salirme con un nivel bastante alto y debieron decidir que merecía la pena, ¿no? Empecé a trabajar aquí con 23 años. (E02:4, 17)*

*(...) Las primeras fueron selección pura y dura: hicimos exámenes, volvimos hacer exámenes otra vez, volvimos hacer entrevistas personales en las que te valoran, o no te valoran, la forma de hacer la entrevista para ver si tienes las condiciones adecuadas. Yo recuerdo que en aquel momento me entrevistó un director comercial de los de más alto nivel que había reportando a presidencia y yo era una chica que tenía 24 años ó 25 años y me entrevistó él personalmente, para que te hagas una idea del nivel de selección que hacían aquí. Le gustaría la entrevista, aparte de los exámenes que los volví a pasar otra vez, y me ofrecieron pasar a la parte comercial y ahí fue donde descubrí mi vocación. (E02:18, 17)*

---

<sup>5</sup> ANECA: Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (conocida como ANECA)

La otra participante del ámbito económico también sitúa sus inicios en la empresa en un proceso selectivo, en este caso mediante entrevistas. Ésta puede contener elementos discriminatorios pero la directiva no realiza una interpretación excluyente de ese hecho:

*(...) Seguí echando currículums y demás, empecé a echar en este sector porque era la carrera que había desarrollado. Hice varias entrevistas y finalmente empecé con los primero que me cogieron. (E01: 11, 17)*

Ella misma, una vez en la empresa, relata su trayectoria profesional que recojo en el siguiente fragmento. En él destaca dos aspectos, uno que el proceso para llegar "a las competencias adecuadas", es un proceso medible, objetivable y conocido. El otro, que adquiridas las competencias, la empresa le ha dado oportunidades de ascenso:

*(...) Sí, o sea, esto depende de ti, de tu trayectoria, de lo que tú te quieras formar, de tus objetivos, que los cumplas o no los cumplas, porque aquí estamos todos objetivados, y evidentemente, tu puedes querer llegar a ser, pero si no vas cumpliendo pues al final, te vas a quedar en el camino ¿No?*

*Por esto tenemos unos objetivos, unas métricas, una forma de contar resultados, mil parámetros que tenemos que ir llegando, y evidentemente pues eso se ve desde el punto de vista profesional que vas alcanzando tus resultados, y al final tienes competencias adecuadas para dar un salto a tu puesto, pues evidentemente sí que tienes la oportunidad, una empresa muy abierta para eso. Luego te facilitaban también, que yo lo he visto en otras entidades, que no es así, te facilitaban el cambio, es decir, que yo en un momento dado tenía toda la libertad del mundo para levantar la mano y decir -oye quiero más- O por lo menos, esa libertad me tomaba yo, yo cuando llevaba un tiempo. (E01: 20, 17)*

La otra forma de acceso al poder, la más común, son los sistemas de designación o cooptación y, éstos se mueven en los terrenos movedizos de la subjetividad y discrecionalidad de quien recluta: afinidad personal, perfil, aval, etc. Aunque estos sistemas los trataré en el punto siguiente, me parece oportuno presentar la interpretación reflexiva que hace una de las participantes del ámbito social respecto a la discrecionalidad porque lo apunta ya como un mecanismo discriminatorio:

*(...) La discrecionalidad no es controlable, desde el momento que no es contractable ahí es donde entra el componente discriminatorio (S02: 15' 17)*



### 3. Políticas de cuotas

La reivindicación por parte de las mujeres de una mayor participación en los ámbitos de poder y toma de decisiones se concretó en una estrategia que se conoce como el sistema de cuotas. Esa reivindicación se aprecia en el siguiente fragmento que la participante ubica a finales de los 80:

*(...) Ya incluso no solamente en el partido sino en las instituciones que estaban gobernadas por el partido hay un movimiento en defensa de los derechos de la mujer, de la igualdad de la mujer y sobre todo la participación política de la mujer. Entonces es cuando empezamos hablar de las cuotas y se aprueban en los órganos internos la cuota al 25% (P01: 68, 17)*

Ella misma precisa como asume una responsabilidad legislativa por el sistema de cuotas y reconoce los efectos de esa medida:

*(...) de hecho yo fui diputada gracias la cuota (P01: 42, 17)*

*(...) se incrementó en un porcentaje importante la participación, no solamente de las mujeres en las listas sino también en la composición del grupo en el Congreso y en el Senado (P01: 73, 17)*

En una línea similar se expresa la siguiente participante. El contexto temporal en el que se desarrolla es a mediados de la década de los 90.

*– (...) fue una campaña muy larga, muy intensa y como resultado de esa campaña pues por primera vez se pensó en el partido, que era necesario colocar a las mujeres en sitios de salida en las listas, porque hasta entonces,...*

*Pregunta: ¿Era una reivindicación de las propias mujeres?*

*R: Sí*

*Pregunta: ¿Con resistencia por parte de los compañeros?*

*R: Sí, con cierta resistencia, sí porque, bueno ya sabemos cuales son los discursos, pero bueno hasta llegar a las listas cremalleras todavía pasaron muchos años... pero ya había un movimiento muy firme. (A01: 47-48, 17)*

En una posición ambigua parece moverse esta participante del ámbito económico, cuyo discurso se va de la desaprobación a la necesidad, aunque en otro momento del relato se muestra abiertamente en contra del sistema de cuotas:

*(...) No estoy de acuerdo con el tema de las cuotas, pero es que es la única manera de meter a la mujer, yo creo que hay que coger a las personas por su valía, pero es que siempre nos olvidamos de la mujer (E01:113, 9-17)*

Una de las participantes del ámbito social cuando hablaba de la discrecionalidad en el acceso a puestos de alta responsabilidad y su impacto en el aumento o no de mujeres en su ámbito profesional dice:

*La discrecionalidad no es controlable (...) por eso es necesario una ley de cuotas, para atenuar en la medida de lo posible ese elemento discriminatorio que no es una falacia feminista; es una cuestión de tirar de datos objetivos (...) Pero tenemos que dar un paso mas, porque si no nos quedaríamos en el primer escalón del análisis de lo que es una cuota. Lógicamente tenemos que dar un paso mas, la sociedad no evoluciona porque si, las sociedades evolucionen por movimientos sociales que impulsan ese avance y esa consecución de cuotas.(...) (S02\_15', 17)*

#### 4. El sexismo en el ejercicio del poder.

En las organizaciones han convivido los espacios de formales e informales; los primeros pautados en función de los valores y la cultura organizacional, los segundos construyendo redes de fraternidad entre los varones, dueños del espacio público. Frente a esa situación, la mayor presencia de mujeres en las organizaciones y las aportaciones de las teorías feministas ejercen de contención hacia practicas sexistas tanto en su vertiente hostil como ambivalente.

La construcción de los espacio informales de poder a través del alargamiento de la jornada de trabajo es rechazada por la siguiente participante. Ella rehúsa seguir con sus compañeros acabada la jornada laboral para tomar una copa y hablar de mujeres. Se muestra inflexible ante esa conducta de los compañeros. Ante la pregunta sobre como afrontaban esas situaciones, responde de la siguiente manera:

*(...) desarrollábamos estrategias de resistencia pasiva, hasta protesta aireada y cuando podíamos decidir entre nosotras, las reuniones en horas tempranas de la mañana o en horas del aperitivo, a esas hora, les fastidiaba mucho (A01: 98, 17)*

La reacción ante las expresiones machistas de algún compañero lejos de amedrentarlas las cohesionaba y empoderaba para dar una respuesta colectiva. Así, ante expresiones que según ella, queriendo ser graciosas eran sexistas ser graciosa era sexista, su discurso es:

*(...) pero teníamos mucha fuerza para replicar,... y sobre todo para crear un ambiente donde... el que se atrevía a ser sexista, se sentía ridículo.*

*Pregunta: ¿Cómo era sancionado por ustedes?*

*– Con una mirada asesina jajaja o con un exabrupto si era necesario,... “pero dónde vas tú desgraciado”,... en ese sentido yo creo que tuve la suerte de encontrarme con mujeres potentes en la medida que eran muy conscientes, muy firmes, muy seguras,... muy poco dadas acceder en ese terreno,... (A01: 71-72, 17)*

También las respuestas individuales son eficaces para enfrentar las actitudes machistas. En el ejemplo siguiente utiliza, como estrategia, una metáfora masculina para hacer pedagogía que es una forma de resistencia y un intento de cambiar cultura

*(...) Pero la autoridad, muchas veces hay que ejercerla, simplemente, yo me acuerdo que aquella época pues tenía 30 años menos, y usaba pues la ropa que una mujer joven utiliza, y me acuerdo siempre del típico abusón, sobón y yo tenía una frase que me aprendí y decía, “cuando estés hablando conmigo como si estuvieras hablando con un árbitro, te pones las manos atrás” y eso lo descolocaba porque claro, el lenguaje futbolero aplicado a la aproximación machista y de una mica como yo, los dejaba descolocados, entonces, conmigo, con las manos atrás como con los árbitros. (A01: 106, 17)*

En el siguiente fragmento se aprecia la simultaneidad de prácticas transformadoras -poner hora y fin de las reuniones- con la asunción de roles de género:

*(...)y yo procuraba poner una hora de inicio y una hora de final de las reuniones, como mujer, es que además yo decía, las mujeres cuando llegan las 7 de la tarde estamos empezando a pensar si habrá o no habrá leche en el frigorífico, (A01: 62, 1)*

- ii. Sobre la construcción del liderazgo
  1. El autoconcepto

Una de las participante reflexiona sobre el liderazgo reconociendo que hay cualidades que hay que trabajarse (dimensión transformadora) pero partiendo de la idea de la existencia de cualidades innatas (dimensión excluyente).

*(...)Yo creo que hay algunas cualidades que son innatas, yo creo, en un líder siempre hay cualidades innatas y hay otras que hay que trabajarse (...) la mía innata es la de trabajar en equipo. (...) Yo lo que he aprendido mucho con el tiempo es a tomar decisiones. (...) yo creo que también lo tengo innato pero que le he dedicado muchas horas a perfeccionarlo, es el tema de la comunicación. (E02: 55-56, 14)*

La siguiente participante desarrolla un discurso muy elaborado sobre las dos formas de liderar que ha apreciado en su etapa profesional:

*(...) Las diferencias de liderazgo son que en la etapa anterior están relacionadas con mi conocimiento del mercado, con mi profesión, directamente, o sea, conozco el producto, conozco lo que estoy haciendo, conozco el mercado internacional, y pongo en práctica todo esto y entonces lidero situaciones, ¿mejor o peor? esa es tu capacidad de liderazgo aplicada al final a la venta del producto (...) el éxito está muy relacionado con como tú profesionalmente seas capaz de desarrollar eso. (E01: 46, 18)*

El otro liderazgo, en el desarrolla desde su alta responsabilidad y por qué la invitamos a participar en el trabajo de campo, lo define de la siguiente manera:

*(...) Mi liderazgo aquí, está relacionado con mi capacidad de pensar. Cuando yo tengo que solventar una situación de conflicto (...) mi profesión no tiene nada que ver, tiene que ver con mi capacidad de pensar, cómo tengo que actuar, y sobre todo mi capacidad de averiguar cuáles son mis objetivos (...) (E01: 46, 18)*

La interpretación transformadora que plantea la anterior participante, está en el ejercicio de reflexión que se hace sobre su propio liderazgo. En este sentido cabría pensar que si su discurso elaborado podría estar suscitado por la realización de la investigación, lo que reforzaría la idea de que las interacciones y el diálogo favorecen la transformación. Cabría preguntarse si su participación en la investigación no está siendo transformadora para ella.

La profesionalidad, aunque no expresada literalmente, también aflora en la siguiente participante cuando expresa:

*(...) Cuando la organización te dice, "bueno pues esta responsabilidad es tuya", el esfuerzo que tienes que ejercer por dar contenido a esa responsabilidad, pues ya te exige que efectivamente emprendas, o tomes unas iniciativas que no habías tomado de otras maneras.(P02:39, 18)*

Una profesionalidad que además necesita ser visualizada. La siguiente participante considera necesario que el ejercicio del liderazgo lleve aparejada la visibilidad de quien lo ejerce. La visibilización transforma, lo que se oculta no transforma, excluye:

*(...) Yo creo que hay que ser profesional pero hay que demostrarlo también. Creo que el tema fundamental es que tu puedes ser muy buen profesional o tu puedes tener buena formación, o puedes ser un erudito pero si tú no das visibilidad a lo que quieres, a cuáles son tus inquietudes o tus ambiciones, o lo que eres capaz de hacer, siempre de una forma correcta y adecuada, pues seguramente te ira mucho peor. Yo creo que la clave está ahí; la clave está en dejarte ver y pedir lo que realmente quieres...pero no pedir reivindicativamente, simplemente decir oye que yo quiero hacer este trabajo (E02: 42, 18)*

Además de la profesionalidad, el conocimiento del campo en el que te mueves, el conocimiento experto, es un elemento transformador en la construcción del liderazgo

*(...) Pero yo creo que yo sabía más de mi negociado que otros sabían del suyo. (...), y yo creo que yo controlaba, controlaba lo que yo podía hacer dentro mi responsabilidad, pero además, también por la experiencia que había tenido, yo sabía lo que se podía hacer en otros negociados. Y entonces, es verdad que yo en el consejo de dirección me sentí, yo me veía fuerte, me veía, sí, sí, sí. (P02: 103, 18)*

## 2. Conductas de liderazgo

Las dificultades iniciales para reconocerse como líderes se disipan cuando expresan las cualidades que activan para manejarse en situaciones de liderazgo y en las maneras de ejercerlo. Las estrategias que se extraen de sus relatos apunta a estilos muy alejados de los modelos autocráticos.

Como dice una de las participantes con una larga trayectoria en la empresa privada:

*(...) Yo creo que hoy el liderazgo es mucho mas matricial que entonces. El liderazgo ahora mismo en esta empresa, yo creo que en general en todas partes, lo ganas por tú porque eres capaz de convencer y atraer y de movilizar y es un liderazgo completamente diferente es un liderazgo mas basado en valores en convencimientos en trabajo en equipo yo veo... (E02: 175, 18)*

También el equipo, sin el cual no existirá la posibilidad de liderar, forma parte del discurso de esta directiva. Los tres fragmentos siguientes pertenecen a la misma directiva y su descripción apunta muchas cualidades de una persona líder:

*(...) El dialogo, claro, la comunicación, y que las personas se sintieran parte de un equipo, porque aquí al final somos casi 500 personas, en toda la territorial, entonces hacer equipo, que todas las personas se sientan parte integrante de un equipo, que hay un liderazgo claro, que te siguen...Tienes que ganártelo, y tienes que dar ejemplo. (E01: 66, 18)*

*(...) Yo creo que desarrollé mucho el tema de la persuasión, o sea, porque al final tenias que convencer mas que imponer; yo no impongo, yo no soy una persona que impone, impongo cuando tengo que imponer pero yo soy mucho más de persuadir, de crear equipo, de intentar sacar lo mejor de cada persona, o sea intentar ver que éste está aquí en mi grupo y cómo es y cómo puedo sacar yo lo mejor que puede tener esta persona para contribuir al equipo no? Persuadir mucho, unir mucho al equipo, yo soy mucho muy...de cohesionar sí, mucho... (E01: 53, 18)*

*(...) Yo le doy la vuelta, depende de mí, de lo que yo invierta en esa persona para que cambie, que sea clara, que yo pueda hablar con ella, que yo pueda trasmitirle lo que, porque aquí por desgracia, y eso pasa en muchas organizaciones, y en muchas empresas, no solo en la banca, ¿No? Yo creo que, invertimos muy poco en las personas, en decirles lo que esperamos de ellas (E01: 71, 18)*

El equipo y persuasión, es decir personas y razones son para la otra directiva los puntos fuertes de su liderazgo:

*(...) Yo soy liderando por equipo o sea, por persuasión, eso si lo tengo lo tengo muy desarrollado. (E02: 55-56, 18). (...) Yo soy muy buena trabajando en equipo...yo creo que mi fuerte siempre ha sido que soy muy, muy buena trabando en equipo. Y me preocupa mucho la gente (E02: 46, 18)*

En el caso de la siguiente participante será el proceso de toma de decisiones:

*(...) Yo una absoluta colaboración, o sea a mí lo que siempre me ha dado un resultado magnifico es contar con todo el mundo para todo; oír a todo el mundo antes de organizar, antes de tomar una decisión. Cuando había un cambio sentarme con todo el mundo, depende un poco de a quien afectaba. Si yo veía algo, comentárselo mira estoy pensado, que os parecería si introdujéramos este cambio, si hiciéramos esto; oírlos a todo y eh conseguir que fuera una decisión consensuada (S02: 78, 18)*

La cercanía la resaltan las dos políficas como cualidades de liderazgo:

*(...) Así en líneas generales, quiero decir que con la gente no marco distancias..(P01:107, 18)*

*(...) Creo que la cercanía (...) yo hice una asamblea con los trabajadores, y lo que les dije (...), que mi despacho estaba abierto para cualquier cosa que necesitaran (P04: 68, 18)*

Y para esta otra política será la constancia y la empatía

*(...)Sobre todo constancia en el trabajo, (...) si no eres constante en el trabajo, los demás, que de alguna manera dependan de ti, o la estructura, no puedes exigirle nada ¿no? Y yo creo que la capacidad de empatía también es muy importante, porque si no, al final siempre no vas a entender al que tienes en frente o al que tienes al lado. Pero sobre todo eso, constancia. (P02: 80, 18)*

iii. Sobre el empoderamiento

Hay participantes que se declaran abiertamente feministas y son conscientes de lo que les aporta en el desarrollo de sus responsabilidades:

*(...)Creo firmemente que si no hubiera tenido esa conciencia de reivindicación, lucha por la igualdad, de atención a los problemas especiales de las mujeres no habría sido capaz de hacer lo que hice. (A01, E, 20)*

En esa línea se manifiesta participantes las siguientes participantes

*(...) yo creo que las mujeres en política, o en la toma de decisiones, no te voy a decir que vayamos desde un feminismo radical, pero si no vamos con una formación feminista, y una idea clara de lo que es la perspectiva de género, y si no tenemos eso claro... (P02: 106; 16)*

*(...) mi militancia feminista hace que [en relación a la igualdad de género] yo pueda influir en las personas que deciden y están cerca de mí. (P03: E, 16)*

Otras participantes, sin asumir ser feministas comparten la necesidad de más mujeres en los ámbitos de poder:

*(...) necesitamos más mujeres con poder para que lo rompan [en relación a la hegemonía masculina] somos muy pocas, somos muy pocas, entonces yo soy consciente de la importancia que tengo en la sociedad y en mi empresa (E01, E, 16)*

*(..) yo no nunca estuve tan de lleno en el movimiento feminista. Es decir, yo colaboraba y de hecho después teníamos un grupo de mujeres (en la organización) que durante un tiempo sí que pudimos ser referentes para otras mujeres más jóvenes. (...) el feminismo es determinante para ejercer una nueva forma de ejercer el poder (P01: E, 20)*

La aportación del feminismo para la siguiente participante, que sí se declara feminista, es el *intentar cada día hacer a las mujeres más visibles (P04, E, 20)* y apunta al lenguaje inclusivo como una estrategia de visibilidad del trabajo de las mujeres. También al papel educación para llegar a una ciudadanía inclusiva.

Las participantes del ámbito social también se definen feministas. Una lo asume como un ejercicio de responsabilidad empresarial, consciente del papel social que juega el sector en el que trabaja. Como ejemplo del compromiso empresarial refleja la realización *una auditoría para establecer un plan de igualdad dentro de la empresa (S01:E, 20)*

La otra practicando la igualdad de trato:

*(...) no permitiéndome bajo ningún concepto, absolutamente ninguna distinción entre hombres y mujeres ni a la hora de exigirle trabajo ni reclamarles por supuesto horarios ni cumplimientos de meta nada, igualdad absoluta. (S02: E, 20)*

La formación como vía de empoderamiento se refleja en el siguiente fragmento:

*(..)teníamos que aportar un plus para empoderarnos a nosotras mismas, y creernos que lo que estábamos haciendo era importante y nosotras podíamos hacerlo, y eso, y que eso se valorara dentro de toda la organización, y no solamente en la red. Entonces el plus, el esfuerzo ese lo teníamos que hacer, y se hacía, ¿cómo se hacía? formándonos más, por ejemplo (P02: 47, 20)*

La relación entre mujeres basada en la colaboración o en el reconocimiento se aprecia en los siguientes fragmentos:

*(...) Yo tengo, he tenido en toda mi trayectoria, una relación de mucha colaboración con las mujeres con las que he trabajado, o de tú a tú, por tener grados de responsabilidades similares, o en el caso distinto de estar yo, subordinada a alguna mujer, que también ha habido casos en mi trayectoria. Siempre ha existido un grado de colaboración. (P05: 124, 20)*



*(...) Todas las que vinieron antes que yo hicieron un tramo de la meta. Lo único que ahora hay algunas que vamos a tener la suerte de estar más visibles porque estamos en el tramo final, pero para llegar a la meta todos los tramos son importantes. Yo creo ¿no? Lo único que algunas nos llevaremos más, llegaremos a coger la medalla, y otras han trabajado mucho, y aunque no hayan visto la medalla de lejos, de la meta ¿no?, pero...(P03: 161, 20)*

Finalmente, la importancia de hacerse visible una misma y sus intereses:

*Yo creo que hay que ser profesional pero hay que demostrarlo también. Creo que el tema fundamental es que tu puedes ser muy buen profesional o tu puedes tener buena formación, o puedes ser un erudito pero si tú no das visibilidad a lo que quieres, a cuáles son tus inquietudes o tus ambiciones, o lo que eres capaz de hacer, siempre de una forma correcta y adecuada, pues seguramente te ira mucho peor. Yo creo que la clave está ahí; la clave está en dejarte ver y pedir lo que realmente quieres...pero no pedir reivindicativamente, simplemente decir oye que yo quiero hacer este trabajo (E02: 42, 20)*

#### **b. Interacciones transformadoras**

##### **i. Sobre el poder:**

##### **1. La participación asociativa**

Una de las mujeres reflexiona como determinadas personas ha sido decisivas en la construcción de su cultura participativa:

*(...) Creo que tuvo una importancia en mi vida o en mi trayectoria política, el que tuviera en sexto de barrillero a –nombre de la persona– como profesor de literatura. A partir de ahí si que me metí mas y más de lleno en mi pueblo en los movimientos de izquierda (...) donde había también muchos amigos míos que estaban ya colaborando. Sin ninguna afiliación porque era muy joven, pero si me acuerdo pues ayudábamos en algunas actividades clandestinas. Yo estaba ya COU. (P01:5, 21)*

Y explica qué sentimientos provocaba en ella y cómo reforzaban el sentimiento de pertenencia a un grupo y por tanto la motivación a la participación:

*(...) Lo vivíamos con mucha ilusión mucha intensidad nos creíamos importantes por estar viviendo ese momento y sobre todo porque teníamos muchos sueños de cambiar el mundo, de hacer un mundo justo, un mundo libre, en el que teníamos muchas expectativas de aprender, de conocer, de soñar, de experimentar...(P01:8, 17).*

A veces son las amistades de la época universitaria las que ejercen una influencia transformadora. Así ha ocurrido con alguna de las participantes, cuyo itinerario de poder y liderazgo está muy vinculado al grupo de compañeros y compañeras con los que conectó en la época universitaria:

*(...) Mucha gente que está ahora en política activa eran de mi promoción. Una promoción que ha sido una cantera de políticos. Yo era amiga de uno de ellos y me ofrecieron entrar en la directiva del partido. (P05:10 ,21)*

Otras, como la siguiente participante, se encuentran con personas con larga trayectoria política que, a modo de ojeadores o cazatalentos, dan un giro en sus vidas:

*(...) La primera vez que yo intervengo en un acto público [ nombra a su ojeador] me ve intervenir y yo creo que algo me veía que dijo "esta muchacha me la tengo yo que llevar". (P03: 22, 21)*

*(...) realmente mi oportunidad fue trabajar en la organización, [compartía relación laboral y ejecutiva] porque me permitió estar allí, en la cocina, verlo desde dentro. Yo por ejemplo, no me perdía una rueda, una reunión, yo me sentaba, pum, y anotaba, y veía, es decir, eso es lo que más me ha servido a mí. (P03: 40, 21)*

## 2. Vías de acceso al poder

Como indiqué en el análisis de las vías de acceso al poder desde la dimensión exclusora, todas las participantes han llegado a su responsabilidad actual por un proceso de designación.

Previo a él y salvo las participantes del ámbito político, el resto han pasado por diferentes procesos selectivos. Por tanto hasta llegar al momento de la designación parece que la libre concurrencia puede ser un método eficaz para el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad. Una afirmación que debo hacer con mucha precaución dado los obstáculos que configuran en techo de cristal. No solo hay que garantizar las competencias adecuadas, también la organización debe posibilitar el cambio. Y en ambos procesos hay que evitar los sesgos de género.

El fragmento siguiente pertenece a una de las directivas:

*(...)Al final si tienes competencias adecuadas para dar un salto a otro puesto, pues evidentemente sí que tienes la oportunidad, Luego te facilitaban también, que yo lo he visto en otras entidades, que no es así. (E01: 20, 21)*

### 3. Políticas de cuotas

Reivindicar mayor presencia de mujeres en los ámbitos de poder se ha convertido en un elemento cohesionador entre las mujeres de las organizaciones progresistas.

(...)en mi partido había una reivindicación pues hay un movimientos en defensa de los derechos de la mujer, de la igualdad de la mujer y sobre todo la participación política de la mujer. Se empiezan hablar de las cuotas, entonces es cuando y a exigir las en los órganos de dirección. (P01: 28, 21)

(...) bueno hasta llegar a las listas cremalleras todavía pasaron muchos años, pero ya había un movimiento de mujeres muy firme (A01:48, 21)

### 4. El sexismo el ejercicio del poder

En relación al ejercicio del poder, he recogido dos interacciones que pueden ser analizados desde una dimensión transformadora y que tienden a resolver el conflicto de rol. Las dos tiene en común haber llegado a un pacto en su relación próximas:

*(...) Mis sueños y mis aspiraciones políticas no van a entrar nunca en conflicto con las personas que yo mas quiero en este mundo, que es mi familia. (...) Como los dos nos dedicábamos a la política, decidimos entre los dos que la (dedicación) política soy yo, no él, así lo trasladé a mi organización para que no se pensara en él como candidatable (P03: 2', 21)*

*(...) Yo estoy donde estoy también porque mi marido me ha ayudado una barbaridad, no es que me haya ayudado es que hemos decidido conjuntamente en mi carrera. Él en su momento dijo "yo he llegado donde quería llegar, es que tampoco tengo más ambición y estoy contento con lo que hago y sin embargo tú tienes una trayectoria y aquí pues aquí estamos los dos para hacer esto" y las decisiones las hemos tenido las hemos tomado conjuntamente (E02: 88, 21)*

#### ii. Sobre la construcción de liderazgo

##### 1. El autoconcepto

Verse reforzada y reconocida por mujeres de tu entorno refuerza el concepto propio de liderazgo:

*(...)Las mujeres de mi organización anteriores a mí, ven que yo puedo liderar a la nueva generación de mujeres(...)Ellas están ahí. Además son mujeres muy potentes, que han hecho muchas cosas, que tienen una gran experiencia, han sido alcaldesas muchos años, han sido diputadas, han sido delegadas del gobierno. Y yo veo que ellas en mí tienen...( una expectativa) (P03: 104, 22)*

## 2. Conductas de liderazgo

La formación y capacitación se muestran como herramientas transformadoras en la construcción del liderazgo. Como apunté el liderazgo es un proceso de aprendizaje que dura toda la vida.

En los contextos organizacionales así lo han entendido ofertando formación al personal directivo:

*(...)Cuando entras en una categoría determinada de directivo recibes formación en liderazgo, coaching, de manejar equipos, de comunicación. En cada responsabilidad que he ido asumiendo he tenido formación específica. Hasta he tenido un coaching personal durante dos años con entrevistas personales cada tres meses. Hemos tenido coaching de equipo para general ambiente de confianza y de equipo. Así se consiguen mejores resultado individuales, profesionales, personales, porque está todo ligado. (E01: 16", 18)*

O fomentando programas de autorización de mujeres como el mentoring:

*(...) Mujeres mentorizando a mujeres: mujeres que estaban ya en puestos de alta dirección, mujeres que pertenecíamos a un grupo internacional que también hacían grandes charlas, la empresa en eso ha invertido mucho...(E02: 76, 22)*

### iii. Sobre las interacciones

#### 1. Cultura organizacional

Las investigaciones de los últimos años comienzan a relacionar las dificultades de las mujeres para lograr posiciones reales de poder y responsabilidad con la cultura organizacional. Ésta adquiere un papel relevante para transformar sus relaciones internas hacia valores directamente relacionados con la igualdad de género. Tomar conciencia de la desigual situación de mujeres y hombres en una empresa es el primer paso para cambiar su cultura organizativa, actuando como una dimensión transformadora.

Las políticas de selección de personal pueden actuar también como un factor de exclusión o transformación de la cultura de una organización. En el siguiente relato la participante cuenta la política de la empresa en relación a su promoción profesional:

*(...) Cuando yo hice las entrevista para incorporarme a mi empresa, me lo dejaron muy claro desde recursos humanos: "vas a llegar donde tú quieras, esto depende de ti". Y sí, esto depende de ti, de tu trayectoria, de lo que tú te quieras formar, de tus objetivos, que los cumplas o no los cumplas, porque aquí estamos todos objetivados. Tú puedes querer llegar a ser, pero si no vas cumpliendo pues te vas a quedar en el camino ¿No? Por esto tenemos unos objetivos, unas métricas medidas, una forma de contar resultados, mil parámetros que tenemos que ir llegando, y evidentemente pues eso al final se ve desde el punto de vista profesional que vas alcanzando tus resultados, y al final tienes competencias adecuadas para dar un salto a tu puesto, pues evidentemente sí que tienes la oportunidad. Es una empresa muy abierta para eso. Luego te facilitaban también, que yo lo he visto en otras entidades, que no es así, te facilitaban el cambio, es decir, que yo en un momento dado tenía toda la libertad del mundo para levantar la mano y decir "oye quiero más"... O por lo menos, esa libertad me tomaba yo, yo cuando llevaba un tiempo. (E01: 19-20, 19-23)*

En el siguiente fragmento se observa cómo una de las directivas recibe la propuesta de responsabilizarse de un programa de *mentoring*<sup>6</sup>:

*(...) Yo no me he sentido nunca discriminada pero déjame que vea, lo piense y te digo algo" y dice Juan: "mira, vale, pues siéntate con recursos humanos mira las cifras que hay, mira los datos numéricos y en función de eso vuelves y me dices si queréis hacerlo o no" entonces me senté con ellos y cuando vi las cifras me quede impactada, me que impactada porque yo no era consciente de nada yo no lo había yo nunca me había sentido ni nunca había pensado en eso...(E02: 62, 7-19)*

*(...) Entonces me puso con recursos humanos, empecé a sacar datos estadísticos por cada una de las organizaciones, me senté con todos mis compañeros, uno por uno. "No, no, no yo no discrimino". Ninguno discriminaba nada. Todos eran la mayoría hombres (E02: 7)*

*(...) Mujeres mentorizando a mujeres, mujeres que estaban ya en puestos de alta dirección, mujeres que pertenecíamos a un grupo internacional que también hacían grandes charlas, la empresa en eso ha invertido mucho...(E02: 76, 19)*

---

<sup>6</sup> Margo Murray, citada por Evangelina García Prince (2003), define el *mentoring* como "reunir deliberadamente a una persona con más conocimientos, habilidades, experiencia o visión con otra que necesite desarrollarlos". Desde una perspectiva feminista, el *mentoring* se perfila como una herramienta eficaz para el empoderamiento de las mujeres.

Como propuesta empresarial tiene una dimensión transformadora; en la parte ejecutiva del programa podría tenerla exclusiva si ese proceso es meramente cualitativo sin que se llegue a profundizar en las desigualdades de género. De hecho la participante algunos años después de liderar ese programa sigue afirmando no ser consciente de las desigualdades de género o que tienen un carácter social de difícil solución en la empresa.

También en el ámbito político hay iniciativas para cambiar costumbres y prácticas organizativas. Es el caso de esta política que desde su posición de poder asume la decisión de romper con prácticas poco acordes con sus valores:

*(...) Y en la dirección del grupo incorporé a muchas mujeres. Yo tenía una mecánica de trabajo que sorprendió mucho, porque yo hice lo contrario (de lo que se venía haciendo), lo que voy a intentar es que haya mucha gente que intervenga, (es decir, que los responsables de sus área tengan también voz pública) (A01: 50, 19)*

Aquí son cambios que refuerzan el liderazgo de la participante, pero además su impacto en el cambio de valores hacia una cultura igualitaria.

La participante siguiente describe cómo era el proceso, en el que la formación es un factor fundamental:

*(...) teníamos una entrevista de seguimiento, una anual, con tu superior inmediato, que en mi caso era mi director, y luego con recursos humanos, con el gestor de recursos humanos que teníamos asignado. Cada una de las personas del banco teníamos asignado un gestor de recursos humanos, y una vez al año, nos hacíamos una entrevista de seguimiento. "Estas llegando a los objetivos", "no estas llegando", "¿qué más quieres?", "¿tienes problemas?", un poco ver tus expectativas y hacerse la idea de las personas que tienes en tu entorno para poder contar con ellas. (E01, 26: 23)*

*(...) También es cierto que mi empresa daba muchísima formación. Evidentemente eso te ayudaba a lo largo de tu trayectoria profesional (E01: 12, 19-23)*

En la segunda entrevista fue mucha más explícita con respecto a su itinerario, reconociendo que llegado a cierto nivel directivo la empresa facilitaba, a ella en particular, procesos de coaching:

*Cuando entras en una categoría determinada de directivo, la empresa nos formaba en liderazgo, en coaching personal, en dirección de equipos. En cada responsabilidad que he ido asumiendo he tenido formación específica. Hasta he tenido un coaching personal durante dos años. (...) Así se consiguen mejor resultados profesionales y personales, porque está todo ligado. (E01: 12' ,23)*

Hay que matizar que el sector al que se adscribe la empresa de esta directiva ha pasado por un proceso de reestructuración y fusión. El resultado de la nueva empresa, en la que lleva dos años, es un desierto para las mujeres:

*Yo he sido la primera directora territorial y ahora somos dos.*

*Pregunta: ¿en la región?*

*R: No, no, no, en España, yo he sido la primera en España; Esta empresa nunca ha tenido una mujer en ese puesto (E01: 47-49, 7)*

Ella misma apunta uno de los más reconocidos problemas de la empresa española, el presentismo:

*(...) que en la empresa ha existido la cultura de la presencia, y hay que estar presente a toda cosa, pues no señor, hay que ser eficaz (E01: E, 19)*

Finalmente, solo una de las participantes menciona las auditorías de género como una herramienta empresarial para construir relaciones de igualdad en la empresas:

*(...) hemos realizado una auditoría para establecer un plan de igualdad dentro de la empresa (S01:E, 20)*

En varias ocasiones he hecho mención a la necesidad de transformar la cultura organizacional hacia un reconocimiento del valor de la igualdad de mujeres y hombres que debe convertirse en compromiso real, a partir de ahí será posible tomar decisiones estratégicas que, efectivamente, conduzcan a un cambio en la cultura organizacional.

## 2. Influencias personales e interpersonales

Las relaciones interpersonales que han motivado a la participación pueden analizarse desde su dimensión transformadora y suele llegar de la mano de familiares, amistades, profesorado, etc.

Como señala más arriba, hay decisiones personales que adquieren una dimensión trascendental, se deduce de la siguiente reflexión transformadora:

*(...) Decidí acabar la carrera lo antes posible y viajar a Estados Unidos. En EEUU me fui a estudiar inglés, obviamente, estuve un poquito más de un año y ha sido la gran inversión de mi vida, porque luego mi trabajo ha estado muy relacionado con el mundo*

*internacional. (...) Al final mí, curriculum era haber hecho la carrera, pero mi currículum básico era casi hablar inglés. (S01: 4-11, 19)*

Es importante en indagar, en los relatos comunicativos, qué personas han sido las relevantes en los itinerarios de poder y liderazgo de las participantes: una veces para la toma de decisiones importantes, otras par la orientación en la carrera profesional o política, otras han resultado ser un freno pero todas han sido interacciones importantes en las carreras las mujeres.

En el fragmento siguiente la participante explica cómo fueron sus inicios en la organización donde es ahora una importante directiva. Desde ese momento y a lo largo del relato comunicativo aparece la figura del mentor. Ella mismo lo denomina así.

*(...)Yo tampoco sabía muy bien que suponía pero hablando un día con mi tío que fue mi mentor realmente ¿no?, y esta es una de las claves a la hora del desarrollo profesional de encontrar lo que llamamos nosotros el "networking" o las redes de contacto que tenga y sobre todo tener mentores de confianza, gente con la que tu puedes hablar normalmente y que su opinión sea válida para ti (E02: 14, 23)*

La misma participante, en un momento que califica de crisis personal, reconoce la oportuna intervención, en este caso de uno de sus jefes que le transmite confianza que a su vez se transforma en confianza en si misma:

*(...) las cosas no fueron fáciles y hubo un momento que pensé que iba a tirar la toalla y que me volvía a España. Sin embargo, gracias a que otra vez alguien me apoyo allí, un jefe que tuve y me dijo "No, no te vayas porque te vas a quedar con la insatisfacción toda tu vida. Te vas a creer que nunca has podido hacer esto. Date una oportunidad y yo te la doy" Y en lugar de llevar a Europa me dieron una responsabilidad a nivel mundial, viviendo en Paris pero a nivel mundial (E02: 46, 23)*

También sería un jefe, en la participante siguiente, quien le facilitara una formación "informal" pero decisiva para su desarrollo profesional:

*(...) ahí la gran suerte que tuve fue el director. Yo era muy inquieta porque quería aprender de todo, quería ayudar, quería colaborar, ¿No? y al final los dos hicimos un tándem perfectos, y yo metía en todos los berenjenales, el me dejaba entrar, o sea que, que tuve la virtud de encontrarme con una persona que te facilita, y una persona que te ayuda ¿No? Porque lo mismo que te encuentras con esa persona, te encuentras con otra que tú puedes tener muchas inquietudes ¿No? pero si no delegan, y no te enseñan, pues evidentemente. (E01:14, 23)*



La familia vuelve a ser significativa en la vida de la siguiente participante, en este caso para el despertar de la conciencia social y política

*(...) pequeña yo sabía que a mi abuelo le habían matado en la guerra, es decir, que mi abuelo materno, que había tenido una responsabilidad en un Ayuntamiento, en agosto del 36 lo mataron. Eso es algo que ha condicionado en gran parte mi vida. Y el saber que aunque crecí en la dictadura había una conciencia política. (A01: 2, 23)*

Muy interesante la apreciación que hace la siguiente participante en relación a las influencias, en concreto la de su abuelo y la de su mentor.

*(...) yo creo cuando me vio, [refiriéndose a un hombre de con poder e influencia en la organización] debió pensar ¡madre mía, aquí huele a política!, A esta muchacha yo me la tengo que llevar. (...) pero para mí tiene un papel determinante en el plano de la formalidad política, en el plano de lo emocional lo tiene mi abuelo. Es decir, en el plano de los sentimientos las razones por las que milito las encuentro en mi familia. Pero la oportunidad, y de cómo han sido las cosas y de formarte [cita a su mentor aunque ella no se refiere él en esos términos] (P03: 68, 11-23 )*

Aventurándome a una explicación, quizá se deba a como describe la relación con su mentor:

*(...) Ha sido además una persona conmigo muy exigente, y muy dura, no me ha dicho nunca nada agradable solamente me ha exigido trabajo y preparación (P03: 69, 11)*

En otros en la orientación profesional:

*(...) yo quería estudiar Historia del Arte, o Historia, pero la misma profesora de Historia, con la que estuve desde primero BUP hasta COU, me dijo que tenía facultades para pues bueno coger otra carrera (...) Y que ella veía en mí ciertas características profesionales que podría ir desarrollando con una carrera más técnica, aunque yo desde luego no pensaba dedicarme a esto, la verdad. (E01: 5 23)*

El profesorado de la adolescencia, el bachillerato o la carrera aniversario también solía dejar su impronta. En unos casos en la orientación vocacional:

*(...) Un profesor de la Universidad de Salamanca, que me marcó en mi vida, y en mi carrera, una persona que vivía para la docencia. Me hizo que cambiara también mi percepción de las cosas, y seguramente fue motivador, y determinante para que yo orientara mi vocación dentro de esa área.(P05:14, 23)*

O en las prácticas de gestión participativas:

*(...) es el aspecto administrativo del que yo aprendí mucho de [nombre de la persona, un varón]. Yo recuerdo que hablaba con nosotros que contaba a ver qué se puede mejorar, como se puede hacer, cómo lo podemos organizar, qué pensar, qué opinar, qué hacer. Se iba a todos sitios, si iba a este sitio; si había un problema en Naval Moral de la Mata o en Herrera del Duque, él cogía el coche, se iba, hablaba con todos, dependía de la cuestión que se estuviera tratando y no necesariamente problema sino cosas que él mismo pensaba se podía mejorar, y de esa manera integraba a todo el mundo, les hacía partícipes de sus inquietudes, de sus problemáticas, les oía, le aportaban ideas porque todos, toda persona seguro que tiene mucho que aportar, y otra cosa que yo aprendí de él es que nadie conoce el problema como el que lo tiene, el problema o la inquietud, incluso las posibles soluciones, pero no tiene las herramientas de ponerlas en marcha (S02: 88, 23)*

La red de contactos de perfila como una de las herramientas de mayor influencia en le desarrollo profesional

*(...) Yo ya empiezo a tirar de los estudiantes amigos míos que ya se habían colado en algunas empresas, a hacer entrevistas. ¿Cuál es mi primera oportunidad?, montar el departamento de ventas internacionales en una de ellas. Porque aquel año, que era el año 91, a pesar de que pensamos, allí no hablaba inglés ¡nadie!, nadie es ¡nadie! (S01: 11, 23)*

Más explícita es la siguiente participante que apunta a una de las tendencias en auge del liderazgo y la dirección de organizaciones: el *networking*<sup>7</sup>.

*(...) Y esta es una de las claves a la hora del desarrollo profesional de encontrar lo que llamamos nosotros el "networking" o las redes de contacto (E02, 14, 23)*

#### iv. Sobre el empoderamiento

Esta última añade otro componente vital para la mujeres, que es el pacto con ellas mismas:

*(...) Yo creo que uno de los grandes problemas que tenemos es el sentimiento de culpabilidad, tener la sensación de que nunca estás haciendo nada bien, ni haces bien lo de ser madre ni haces bien lo de ser profesional. Ahí tienes que llegar a un acuerdo contigo misma porque si no llegas a un acuerdo contigo misma es un sufrimiento continuo, nunca haces nada bien y nunca te sientes nada bien. (...) Recuerdo que el primer cumpleaños de mi hija lo pasé en Nueva York y yo lloraba, a lo mejor la niña ni se*

<sup>7</sup> <https://circulomujeresempresariastesepona.wordpress.com/el-concepto-networking/>

*enteró. La que lo pasaba mal era yo porque la niña con un año que me vas a contar, pero lo pase mal, lo pasé muy mal porque era mi única hija, yo había tenido muchos problemas para tenerla, la tenía y estaba en Nueva York. Tomé la decisión de irme y me fui. Si es que ves al final tienes que llegar a un acuerdo contigo, contigo misma (E02: 91-92, 21)*

También las mujeres interactúan promoviendo interacciones transformadoras aunque en un contexto masculinizado los reconocimientos fueran un tanto *sui géneris*:

*(...) Cuando llegue aquí [en referencia a la empresa] había dos directoras comerciales y yo las mirábamos con adoración, porque claro eran las dos únicas que estaban, Entonces decíamos que ellas habían abierto camino, en la empresa y en la carrera. Recuerdo que las dos contaban eran únicas en toda la escuela [carrera técnica] en Madrid. Yo las miraba decía "qué valientes, como lo han conseguido (E02: 145, 23)*

En papel que juegan las relaciones entre las propias mujeres es fundamental, tanto para fomentar el empeoramiento individual y colectivo amplio. Se habla de sororidad, de pacto entre mujeres, frente al concepto promovido desde la ideología patriarcal de las mujeres enemigas entre sí. Algunas ejemplos de relaciones transformadoras:

*(...)Yo creo que eran muy conscientes de su propia historia (...) mujeres que tenía muy asumido que su rol no iba a ser menor por el hecho de ser mujeres. (A01: 65-66, 24)*

*(...) tuve la suerte de encontrarme con mujeres potentes en la medida que eran muy conscientes, muy firmes, muy seguras,... muy poco dadas acceder en ese terreno (ceder a conductas sexistas) (A01, 72, 24)*

*(...) yo siempre he tenido suerte de tener mujeres por delante, a mí lado, y por detrás de mí. Para mí eso ha sido clave en muchas cosas (A01, 102, 24)*

Hasta aquí he realizado el análisis de las dimensiones exclusoras y transformadoras presentes en los relatos comunicativos de las participantes a través de las interpretaciones del discurso y de las interacciones.

Un recorrido por sus itinerarios de poder que me ha permitido descubrir la cultura participativa y sus motivaciones para participación asociativa; conocer las vías por las que han accedió a sus puestos de responsabilidad y la opinión que tienen sobre las medidas de acción positiva, así detectar las conductas sexistas que obstaculizan el ejercicio del poder.

El recorrido por sus itinerarios de liderazgo me ha permitido conocer la percepción que sobre ellos han construido y con que conductas lo ejercen. Investigar sobre la conciencia de las

desigualdades de género me ha dirigido hacia el empoderamiento como una estrategia emancipadora.

Itinerarios de poder y liderazgo que no solo se interpretan. También las interacciones con el contexto y las personas marcan sus trayectorias de poder y liderazgo. En ocasiones serán obstáculos que he ido describiendo en la dimensión excluyente de las interacciones; en otras ocasiones serán oportunidades que transforman.

En el capítulo siguiente, los resultados aquí analizados serán sintetizados en forma de conclusiones y sometidos a debate tomando con el marco teórico como guía conceptual.

## CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

1. Conclusiones sobre el poder .....	184
2. Conclusiones sobre la construcción del liderazgo .....	192
3. Conclusiones sobre el empoderamiento .....	195
4. Conclusiones sobre las interacciones .....	197
5. Conclusión general .....	198
6. Futuras líneas de investigación .....	199



En los capítulos teóricos he realizado una aproximación a los conceptos de poder, liderazgo y empoderamiento desde las teorías clásicas y desde las feministas. Las dos perspectivas se han revelado necesarias para definir el marco teórico de la investigación.

Desde las teorías clásicas, porque los conceptos de poder y liderazgo han sido, y siguen siendo, la base del conocimiento científico y por tanto del saber dominante, de los discursos aceptados socialmente. Será preciso recordar con Foucault (1977), que el poder genera discursos que se presenta como única verdad y cuya finalidad es exigir conformidad y sumisión; discursos que funcionan como dispositivo de poder. Así, cada sociedad tiende a tener "su política general de verdad", es decir, unos determinados discursos que acepta y que hace funcionar como verdaderos y que conllevan en sí mismo efectos específicos de poder.

Desde las teorías feministas porque ha minado los cimientos del conocimiento científico al analizar bajo otras miradas y otras categorías analíticas una realidad que se presentaba como inmutable. Uno de los logros de la teoría crítica feminista ha sido situar el poder como categoría analítica y el patriarcado como un poder construido y excluyente.

Señalaba en el capítulo metodológico que el objetivo de este trabajo era caracterizar los itinerarios de poder y liderazgo de diez mujeres extremeñas que ocupan o han ocupado puestos de alta responsabilidad en sus ámbitos profesionales.

En ese objetivo, teoría y método me han señalado el camino hacia el análisis de resultados a partir de las categorías y subcategorías descritas. Son esos resultados, a modo de conclusiones, los que presento en este capítulo y discutiré en relación a las aportaciones teóricas descritas, con la finalidad de subrayar las dimensiones transformadoras y exclusoras de los itinerarios de poder y liderazgo que las lideresas extremeñas han expresado a través de elementos discursivos en cada uno de sus relatos comunicativos.

Presentaré las conclusiones agrupadas en función de las subcategorías definidas en el capítulo 3, incluyendo las dimensiones exclusoras y transformadoras de las interpretaciones e interacciones en cada una de ellas. Y una conclusión final.

Terminaré apuntando propuestas para futuras líneas de investigación

## 1. Conclusiones sobre el poder

Dimensiones Excluseras	Interpretaciones	1. La creencia de que las mujeres tienen menos interés por la participación social, política, ciudadana, etc.
		2. Los sistemas de acceso al poder no son neutros desde el punto de vista de género. El ámbito donde aparecen con más frecuencia los procesos de designación para puestos de alta responsabilidad es el político, tanto en la vertiente de partido político como de representación política; en este último caso entran en juego las políticas de cuotas, aunque la decisión para formar parte de las listas sigue siendo discrecional y masculina.
		1. La designación o cooptación como sistema de acceso de las mujeres a los ámbitos de poder y toma de decisiones se convierte en un proceso opaco que marca o puede marcar las trayectorias profesionales de las mujeres.
		2. El sistema de cooptación hace dudar de la solidaridad de género y/o de la capacidad de las mujeres para la movilización conjunta.
		3. La discrecionalidad y falta de información en la aplicación de la política de cuotas tiene consecuencias negativas en las mujeres porque la falta de información genera inseguridad y dudas sobre su valía profesional.
		4. La presión social negativa hacia las mujeres que han ocupado cargos de alta responsabilidad mediante cuotas y la cultura organizacional poco favorable a ellas, hacen que las cuotas den como resultado una desvalorización del trabajo de las mujeres.
		5. La auto-sobreexplotación es un término acuñado durante esta investigación para nombrar el fenómeno por el que las mujeres asumen las consecuencias de los estereotipos de género a pesar del marcado carácter exclusero que comportan.
		6. La separación entre el espacio público y privado provocado por la división sexual de trabajo y la exclusión de las mujeres del primero aviva la idea de que las mujeres cuando ocupan espacios de poder arrastran una falta de cualificación que las hace más permeables a la influencia de los varones, que son fáciles de convencer. Además, cuando las mujeres ofrecen resistencias el espacio público, se vuelve hostil.
		1. Los obstáculos a la participación llegan desde el entorno más próximo (familia, pareja) desincentivándola.
		2. La maternidad encara uno de los conflictos de rol de mayor impacto para las mujeres al asumir como un mandato de género las responsabilidades derivadas de la maternidad.



	Interacciones	3. El paternalismo aparece como conducta actualizada del sexismo hostil.
		4. El entorno (familia, amistades, partidos, etc...) influye en la valoración de las mujeres que acceden a puestos de responsabilidad mediante el sistema de cuotas.
		5. La misoginia aparece también en la relación entre mujeres.
Dimensiones Transformadoras	Interpretaciones	1. La responsabilidad de la participación no se sitúa exclusivamente en las personas como parecen indicar algunos tópicos sobre la apatía o desinterés de la ciudadanía por la participación y en particular de las mujeres.
		2. La participación desde la perspectiva de género se perfila como una dimensión transformadora con capacidad de modificar las relaciones entre mujeres y hombres y sus posiciones en las organizaciones e instituciones, en la sociedad.
		3. La información en la vía de acceso al poder por sistemas de designación es una garantía de transparencia.
	Interacciones	1. Reivindicar mayor presencia de mujeres en los ámbitos de poder es un elemento cohesionador entre las mujeres de las organizaciones progresistas.
		2. El pacto entre la pareja rompe el conflicto de rol.
		3. Las alianzas entre mujeres como formas de resistencia al sexismo en el ejercicio del poder.

DISCUSIÓN:

Los relatos comunicativos comenzaban en la etapa universitaria de las mujeres. Entendía que de no tener experiencias participativas anteriores, el asociacionismo estudiantil podría haber sido un elemento que motivara a la participación.

La participación es condición *sine qua non* en los sistemas democráticos, por esa razón es objeto de análisis en los itinerarios de las participantes. Hoy, desde las democracias representativas y la participación vinculada al derecho al voto, se aspira a una democracia participativa y a una ciudadanía activa. Ahí están como ejemplo, los movimientos vinculados al 15M, que reclaman otras formas de participación política y ciudadana.

Participar requiere de unas condiciones (Claves, 1998; Merhi, 2011), entre ellas *querer participar*. Al componente de opción individual que tiene querer participar hay que añadirle otro con el que interactúa: la motivación. Por tanto, querer participar y motivación son dos

aspectos de la misma condición y una de las premisas que configuran la cultura de la participación social.

Para Merhi (2011), la participación requeriría asumir tres premisas: que se quiere participar en un hecho concreto, que se sabe cómo y que se cree que esa participación tendrá utilidad en el mismo. Esas premisas se aproximan al concepto de participación que desarrollé en el marco teórico y que definía el Equipo Claves (1998) como condiciones para la participación: querer, saber y poder participar.

Hay dos interesantes estudios sobre la participación estudiantil. El ya mencionado Merhi (2011) donde que refleja la baja participación estudiantil es una realidad generalizada en las universidades españolas. El otro, de Trilla y cols. (2011) donde esgrimen la desmotivación como una de las razones de la escasa participación de estudiantes universitarios, a pesar de reconocer el propio alumnado que la participación es un paso previo a la participación en otros contextos sociales, profesionales y de la vida ciudadana.

Una de las conclusiones del estudio de Trilla y col. (2011:108) es que la desmotivación a participar que manifiestan los estudiantes responde a causas objetivables y, algunas de ellas, remediables.

Realmente lo que pone de manifiesto todo lo anterior, es que la responsabilidad de querer participar no recae exclusivamente en las personas si no en los modelos participativos que genere una determinada organización, institución o sociedad. Este es un aspecto que adquiere relevancia cuando se trata de la participación de las mujeres, ya que con ello se rompe la creencia que pesa sobre ellas de su desinterés por participar en cualquier ámbito de la vida.

La otra idea es que permite intervenir con estrategias y políticas que motiven a la participación. Como ya apunté, la decisión de participar en la vida pública depende de la motivación personal, es cierto, pero también de otros factores como la cultura organizativa, si hablamos de organizaciones, o del concepto de ciudadanía y participación que predomine en una sociedad.

Desde los feminismos, especialmente desde el institucional, se afirma que sigue siendo una realidad la menor participación y representación de las mujeres en el poder y toma de decisiones. Lo denominan déficit democrático y se asocia a la democracia androcática (Serret, 2012), de ciudadanía oculta (Carrasco, 2001) o de modelo participativo androcéntrico (Mendoza, 2008), claves para entender la exclusión de las mujeres del espacio público.

Por eso es crucial que los procesos participativos incorporen el análisis de género en el entramado que supone querer, saber y poder participar. Como afirman Espiau, Saillard y Ajangiz (2005), la participación desde la perspectiva de género se perfila como una dimensión

transformadora con capacidad para modificar un modelo político y social androcéntrico, así como construir una ciudadanía incluyente que reconozca los derechos y deberes de las mujeres y su participación plena, y también mejorar la calidad de la participación.

La publicación "Mujeres y Hombres en España" del Instituto de la Mujer del Gobierno de España, permite un conocimiento de la desigual presencia de mujeres en ámbitos de participación y toma de decisiones. Con ellos como referencia, parece factible acordar con Alicia Miyares (2003) que el poder político es detentado por varones y a pesar de que aumenta la presencia de mujeres, pervive la creencia del poder como propio de los varones y ajeno a las mujeres.

Esa idea lleva implícita, para Teresa del Valle (2002) "una visión del poder como un bien escaso, en la medida que más gente entre a disfrutar, los beneficios van a ser menores" (p.188). También la idea de prestigio y autoafirmación. De ahí que las mujeres sean tratadas en los ámbitos de poder como intrusas, usurpadoras o enemigas. Pocas veces de manera enfrentada, sino mediante esos mecanismos sutiles y cotidianos que despliega el sexismo benevolente. Por ejemplo, resaltando en sus perfiles públicos su vida privada, su estética o sus aficiones antes que su trayectoria profesional o sus capacitación para asumir la responsabilidad en cuestión.

Pero ¿cómo se accede al poder? Amelia Valcárcel (2012) señalaba los dos mecanismos principales de acceso: la libre concurrencia y los sistemas de cooptación. Pues bien, la designación o cooptación como sistema de acceso de las mujeres a los ámbitos de poder y toma de decisiones se convierte en un proceso opaco que marca o puede marcar las trayectorias profesionales de las mujeres. Un sistema en el que la mayoría de las ocasiones, las deja fuera de ese proceso de toma de decisiones. La opacidad del sistema de cooptación provoca reacciones de desconfianza entre las mujeres que las hace dudar de la solidaridad de género o de la capacidad para la movilización conjunta.

Una opacidad que juega con el perfil, porque definirlo es el requisito para la designación a un puesto de responsabilidad, pero también de discrecionalidad, ya que lo que se valora es "un elemento no experto de adecuación que solo quienes proveen el puesto pueden distinguir en el candidato o candidata" como apunta Valcárcel en la obra citada (p.98). No dar el perfil se convierte en el argumento mas utilizado cuando se trata de elegir a una mujer para una alta responsabilidad. En otras ocasiones dar el perfil se convierte en una trampa. García de León (2011: 9) acuña el término de cooptaciones cómodas para referirse a las elecciones de mujeres profesionales no problemáticas, jóvenes sin gran experiencia, personas muy "ad hoc" para un ejercicio del poder sin problemas y aquiescente.

Comparto con Rosa Escapa y Luz Martínez (2008) cuando apuntan a que los procesos de selección y elección funcionan con filtros. Así, según aumenta la responsabilidad del cargo a

ocupar más se estrechan las posibilidades de ser elegida una mujer. Como ellas, también me he preguntado por qué y la respuesta es sencilla, porque la selección la realizan grupos muy restringidos formados por varones, que son los que ostentan el poder (p. 158). Mas explícita es Amelia Válcarcel (2012), cuando afirma que las mujeres detentan el poder otorgado sin la completa vestidura que éste supone.

Es pertinente la mención al estudio "La participación en política de la mujer: un estudio de caso" realizado por Novo, Cobo Carrasco y Gayoso (2011) sobre la presencia y representación de mujeres en cargos ejecutivos, legislativos y en la administración pública en Asturias. Aunque el estudio está realizado antes de la entrada en vigor de la Ley de Igualdad y en la actualidad los datos cuantitativos hayan aumentado, en mi opinión sigue vigente una de sus conclusiones: la participación de las mujeres en las ejecutivas de los partidos es aun escasa debido a la cooptación masculina, a la falta de organización de las mujeres y a la triple jornada de éstas.

No obstante, como también indican, "la existencia de voces femeninas en el seno de los partidos políticos y en el sistema representativo tiende a romper con la indiferencia acerca del papel de las mujeres en la vida pública" (p. 201)

En el caso de las participantes del ámbito económico, en el momento en que en sus carreras profesionales aumenta la responsabilidad directivas aparecen las figuras como el mentor (mentoring), coaching, networking y/o procesos de formación en relaciona su capacitación profesional y liderazgo. En este sentido son interesantes las conclusiones de la I Jornada Técnica de la Red de empresas con distintivo de *igualdad*: "*Las mujeres en puestos de responsabilidad en el ámbito empresarial*" (2013) del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad del Gobierno de España.

Solo si en esas nuevas formas de gestionar el talento hay una perspectiva de género podrá avanzarse en el cambio de mentalidad del empresario español, posicionado en contra de la paridad en los Consejos de Administración. El resultado es la escasa participación de mujeres en esos consejos, como lo pone de manifiesto cada Informe anual de Gobierno Corporativo de las compañías del IBEX 35.

Será propuesta para una futura línea de investigación analizar la permeabilidad de la perspectiva de género en los sistemas de cooptación, así como la utilización de éstos por las mujeres que ostentan cargos de responsabilidad.

Simultáneamente al debate de la política de cuotas aparece un término de autora o autor desconocido y que se convierte es una de las expresiones sexistas que más mina la autoestima de muchas de las mujeres que ocupan puestos de alta responsabilidad. Se trata de la expresión: "mujer florero".

No es un término en desuso, como podría creerse casi 10 años después de la implantación de la política de cuotas, si no que aparece de manera recurrente en cada proceso electoral. Además del artículo de Marisa Soletto que apunté en las explicaciones del análisis, cito otro titular<sup>1</sup>, a modo de ejemplo, que corrobora esta conjetura: "Comunidad Valenciana: Las 'mujeres florero' de la marca blanca de Podemos en Valencia". En este caso el calificativo se aplica a aquellas mujeres que debe incorporar la organización en las listas electorales para cumplir el mandato de "presencia equilibrada" que marca la Ley de Igualdad.

No hay definición académica de ninguno de los términos. Lo más cercano a una definición viene de la mano de Amelia Valcárcel (2012: 197): se llama mujer florero "a la mujer que es colocada por cooptación en un puesto público relevante"; se llama mujer cuota "a la mujer que es colocada por cooptación en un puesto público relevante, pero se supone que con el apoyo de otras mujeres a quienes representa". La autora lo plantea como una disputa entre mujeres, unas acusando a otras de tener que recurrir a los números para estar en el poder; las otras, de estar de prestado y no significar nada para el conjunto del colectivo de las mujeres.

En el trabajo de campo, las mujeres a las que se ha hecho referencia a sentirse "mujer florero" lo situaban en la esfera del cuestionamiento de su autoestima, valía personal, compromiso o su identidad. Una de las conclusiones es que la presión social negativa hacia las mujeres que han ocupado cargos de alta responsabilidad mediante cuotas y la cultura organizacional poco favorable a ellas, hacen que las cuotas den como resultado una desvalorización del trabajo de las mujeres.

El principal argumento para despreciar las cuotas viene de la mano del "sistema de la coartada" o "mujer alibí". Se justifica la presencia de mujeres en puestos de poder por sus méritos, porque son mujeres "que valen", en contraposición de las que llegan por un equilibrio numérico. Para las personas que así opinan, no son necesarias las políticas de cuotas porque la presencia de mujeres llegará como un proceso natural. Afirma Berbel (2011) que ese sistema está muy extendido en nuestra sociedad pero es especialmente visible en los lugares donde impera la derecha política.

El político sigue siendo el ámbito por excelencia para la aplicación de la política de cuotas porque confluyen dos aspectos: una ley que obliga y una presión interna en los propios partidos liderada por las mujeres.

En el estudio de Vázquez, Cobo Carrasco y Gayoso (2011) concluye que el sistema de cuotas ha favorecido el acceso de las mujeres a las listas de los partidos, pero esto no quiere decir que hayan desaparecido las dificultades de las mujeres para incorporarse a cargos representativos y

---

<sup>1</sup> El diario.es: [http://www.eldiario.es/cv/mujeres-florero-blanca-Podemos-Valencia\\_0\\_370263064.html](http://www.eldiario.es/cv/mujeres-florero-blanca-Podemos-Valencia_0_370263064.html)

que los partidos de izquierdas (en el caso de Asturias, pero pienso que extrapolable a otras comunidades) tienen mayor presencia de mujeres en sus órganos ejecutivos y en el Parlamento debido a su vinculación con los movimientos feministas.

Es probable que el ámbito donde menos permeabilidad haya para que las mujeres ocupen puestos de alta responsabilidad y dirección sea el empresarial. El estudio elaborado por el Instituto de la Mujer (2009) "Mujer y poder empresarial en 2009" recoge la evaluación que las directivas participantes hacen de la ley de Igualdad y, en particular sobre la política de cuotas, encontrando matices en los discursos de las mujeres entrevistadas: las que opinan que son necesarias, las que opinan que son temporalmente necesarias y las que la rechazan.

En este ámbito, la oposición de las grandes corporaciones empresariales en relación a la política de cuotas está clara. No obstante, la incorporación de la igualdad de género entre los parámetros de las empresas socialmente responsables está aumentando, al menos, la sensibilización en la adopción de medidas y buenas prácticas en materia de igualdad de oportunidades de mujeres y hombres en las empresas y quizás en un cambio de percepción de las mujeres y hombres hacia una mayor igualdad.

La mayoría de las participantes en esta investigación no ha llegado a la máxima responsabilidad en su ámbito profesional pero todas han tenido o tienen experiencias de poder y de sus implicaciones en la práctica cotidiana. En los relatos comunicativos abundan las interpretaciones en relación a conductas y comportamientos masculinos susceptibles de encajar como sexismo. Esas conductas se mueven entre desvalorización de las capacidades de las mujeres, prejuicios y presiones de índole sexual, la discriminación por razón de sexo, el paternalismo, etc.

El sexismo en cualquiera de sus manifestaciones actúa como una dimensión exclusora para el ejercicio del poder de las mujeres. En este sentido subrayo el trabajo "Nuevas formas, viejos intereses: neosexismo en varones españoles" de Moya y Expósito (2001). En este artículo se presenta el constructo «Neosexismo», como una de las nuevas formas de sexismo, y lo más interesante para futuras investigaciones, la validez de la versión en castellano de la escala de Neosexismo de Tougas, Brown, Beaton & Joly (1995).

El neosexismo lo definió Tougas en 1995 como la manifestación de un conflicto entre valores igualitarios junto a sentimientos negativos residuales hacia las mujeres. Es decir, que en la actualidad nos movemos entre el reconocimiento incuestionable de la igualdad formal y la creencia de que una vez conseguida la igualdad formal, la tarea ha concluido. La particularidad del sexismo reseteado es que tiene un tono afectivo positivo, que suele expresarse en conductas de protección y ayuda del hombre hacia la mujer. Un paternalismo

engañoso que no hace más que cambiar el prototipo de “mujer inferior” por el de “mujer diferente”.

Es esa diferencia marcada desde los valores exclusivamente masculinos la que, en los contextos laborales, por ejemplo, se traduce en la creencia de que hay profesiones más adecuadas para las mujeres que para los varones porque ellas son más frágiles, más sensibles, pero serán los peor pagados. Que hay algunos tipos de jornadas que mejor se adaptan a los tiempos y necesidades de las mujeres, porque les ayuda a conciliar, pero solo a ellas; o que a la alta dirección de las empresas se llega por méritos y capacidad pero solo, otra vez, cuando se trata de mujeres.

La auto-sobreexplotación es un término acuñado durante esta investigación para nombrar el fenómeno por el que las mujeres asumen las consecuencias de los estereotipos de género a pesar del marcado carácter excluyente que comportan. El concepto está relacionado, los conocidos como “sobrecarga y conflicto de rol” (Berbel, 2013) recordemos que el primero hace referencia a las dificultades de conciliar la vida personal y laboral. El segundo, a la situación de muchas mujeres que se debaten entre continuar su trayectoria profesional o la dedicación al cuidado familiar o doméstico.

La *auto-sobreexplotación* está próximo al concepto de *sincretismo de género*, acuñado por Marcela Logarde (2003) para apoyar la idea de que las mujeres en la actualidad se mueven entre la tradición y la modernidad, es decir, cuidar a los otros a la manera tradicional y, a la vez, lograr su desarrollo individual y profesional para formar parte del mundo moderno.

En ese contexto, la maternidad encara uno de los conflictos de rol de mayor impacto para las mujeres al asumir como un mandato de género las responsabilidades derivadas de género, derivadas de la maternidad, mientras que el paternalismo aparece como conducta actualizada del sexismo hostil. Frente al primero, el pacto entre los miembros de la pareja se perfila como la mejor estrategia para romper el conflicto de rol y las alianzas entre mujeres como formas muy eficaces de resistencia al sexismo.

## 2. Conclusiones sobre la construcción del liderazgo

Dimensiones Excluseras	Interpretaciones	Un concepto de liderazgo confuso o erróneo dificulta a las mujeres sentirse lideresas.
		La idea de liderazgo es definida en base a una amalgama de sentimientos y percepciones derivadas del sistema de organización donde se ejerce.
		Persiste un concepto androcéntrico en el ejercicio de liderazgo.
		El liderazgo se aprende, pero en nuestra cultura todavía se tiene la creencia que se nace líder o con una predisposición al liderazgo.
	Interacciones	Las dudas del entorno próximo sobre la capacidad para asumir una responsabilidad puede actuar como una "profecía autocumplida"..
		La pervivencia de estilos de liderazgo autocrático que aún pervive en varones líderes.
Dimensiones Transformadoras	Interpretaciones	1. Reflexionar sobre el liderazgo propio es transformador
		2. El diálogo es una manera de construir liderazgos fuertes y exitosos
		3. Diálogo, colaboración y trabajo en equipo, elementos básicos para el trabajo en equipo
		4. El ejercicio del liderazgo lleve aparejada la visibilidad de quien lo ejerce. La visibilización es transformadora.
	Interacciones	1. El autoconcepto del liderazgo reforzado por el reconocimiento de las otras mujeres.
		2. La formación y capacitación con perspectiva de género se muestran como herramientas transformadoras en la construcción del liderazgo.
		3. El "mentoring" como apoyo para la formación de mujeres en liderazgo

### DISCUSIÓN.

No hay un predictor universal para definir las cualidades de un buen líder, sin embargo, las mujeres que han participado en el trabajo de campo han tenido, la mayoría de ellas, dificultades para autodesignarse como lideresas. He apreciado como una concepción confusa del liderazgo se convierte para las mujeres en un obstáculo que les impide sentirse lideresas y



resta validez para ejercerlo como tal. Así, la idea de liderazgo es definida en base a una amalgama de sentimientos y percepciones derivados de la organización donde lo ejerce.

Una de las razones es que resulta difícil abstraerse a la imagen de "líder ideal" cuando sigue definiéndose en términos masculinos, ya que persiste un concepto androcéntrico en el ejercicio de liderazgo. Como apunté en el marco teórico, la relación entre los estereotipos de género y los requisitos para desempeñar con éxito liderazgos fue investigada por Schein (2001) quien acuñó el afamado término *think manager-think male*. Con él ponía en evidencia que las características y los compartimentos con los que se describía puestos de liderazgo coincidían con las masculinas. Cuadrado (2011: 278) afirma que el *think manager-think male* es un fenómeno global y que se mantiene fundamentalmente por los hombres.

Aun así, comparto con Berbel la afirmación de "es difícil ser una buena líder sin conocerse bien a una misma" (ibíd.: 175) y sugiere algunas estrategias demostradamente exitosas para dirigir y liderar, entre ellas, el autoconocimiento. Porque un autoconcepto negativo en relación al liderazgo se perfila como una dimensión excluyente, como un obstáculo para un liderazgo eficaz.

La importancia del autoconcepto lo han recogido en el estudio "Liderazgo, autoconcepto y sexo: analizando en profundidad el liderazgo transformacional" realizado por Pasadas, Peregrina, Prieto y Moreno, (2015), aseguran que no solo existe una relación entre el tipo de liderazgo que se ejerce y el autoconcepto, sino que, probablemente, modificando el primero hacia un estilo más transformacional podemos cambiar nuestra forma de percibirnos, para así vernos de una manera más positiva. De igual modo, si cambiamos nuestro autoconcepto nuestra forma de liderar también se verá modificada.

El autoconcepto, como lo recogen Pasadas y cols. (2015:113) comprende una doble vertiente: la descriptiva o autoimagen (cómo percibo qué soy) y la valorativa o autoestima (cómo valoro mi autoimagen). La autoimagen que cada uno construimos se encuentra formada tanto por feedback respecto a nosotros como individuos como por información derivada de los roles que desempeñamos en nuestra interacción social.

No es objeto de esta investigación indagar sobre la autoestima de las mujeres participantes sino cual era la percepción en cuanto líderes, sin embargo, el aspecto que evidencia este debate es la importancia de la autoestima de las mujeres y su autoconcepto de liderazgo y el estudio que referencia así concluye. Pero su campo de acción es el educativo por lo que sería deseable que desde ese marco se realizaran estudios con mujeres y hombres en puestos de poder y alta dirección.

Y es aquí donde entra en juego la Inteligencia Emocional (IE) también desarrollada en el marco teórico. El aspecto destacable en este debate lo aportan Escapa y Martínez (2008) con quienes coincido en la idea de que igual que el liderazgo se aprende, también es posible desarrollar nuestra capacidad emocional. Las competencias emocionales comprenden procesos personales de autoconciencia, autorregulación, empatía, habilidades sociales y motivación".

Junto al conocimiento y la autoconciencia está el conocimiento teórico y práctico del liderazgo y sus estilos para fundamentar nuestras propias cualidades para el liderazgo, y en el contexto de esta investigación, desde la perspectiva feminista, que permita a las mujeres (también a los varones) elementos de reflexión y de práctica para ejercer liderazgos transformadores.

El liderazgo se aprende, pero en nuestra cultura todavía se tiene la creencia que se nace líder o con una predisposición al liderazgo. Desde que el liderazgo es entendido como un proceso de aprendizaje no se piensa que una persona líder como un ser excepcional. Comparto la afirmación de García Sáiz (2010) cuando dice que "no existen unas características personales, únicas y duraderas que, de modo universal conviertan a alguien en líder en cualquier momento y en cualquier lugar" (p. 49). En este sentido, se habla de estilos de liderazgo como patrones relativamente estables de conductas manifestadas por los líderes (Cuadrado, Navas y Molero, 2006). Sobre estos y las teorías desarrolladas en tono a ellos realicé una extensa exposición en el capítulo primero.

Desde que las teorías sobre el liderazgo afirmaron que el líder no se nace sino se hace, son infinitas las posibilidades de acceder la formación en liderazgo, con y sin perspectiva de género; desde la perspectiva gerencial u organizacional; en línea o presencial. Abundan los libros de autoayuda y los que te enseñan a ser líder en 10 días.

La clave, en el contexto que nos movemos, está en que la formación en liderazgo debe forma parte de la cultura de la organización. Eso supone para la organización realizar un diagnóstico de la cultura imperante, desde luego incorporándola perspectiva de género y desde ahí establecer qué objetivos y con qué medios puede llegar a configurar una nueva cultura.

Con respecto a los estereotipos de género una de las conclusiones de la investigación "Mujer y liderazgo en el siglo XXI: Una aproximación psicosocial a los factores que dificultan el acceso de la mujer a los puestos de responsabilidad" que dirigió Molero (2009: 210) es que "los resultados muestran que el liderazgo eficaz no está ya asociado únicamente a características estereotípicamente masculinas, sino que cada vez se asocia más a características propias del

estereotipo femenino" Un buen resultado, sin duda, que aún no es percibido en el contexto de esta investigación.

**3. Conclusiones sobre el empoderamiento**

Dimensiones Excluseras	Interpretaciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocer situaciones de discriminación pero achacarlo a las actitudes personales se configura como una válvula de escape para no enfrentarse a una realidad que se percibe conflictiva. Una deriva de esa actitud es el conformismo.</li> <li>2. El desconocimiento, cuando no rechazo, del feminismo dificulta la toma de conciencia de las desigualdades de género.</li> </ol>	
	Interacciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La misoginia aparece también en la relación entre mujeres.</li> <li>2. La falta de apoyo explícito de otras mujeres, revelan la ausencia de sororidad.</li> </ol>	
Dimensiones Transformadoras	Interpretaciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El feminismo como toma de conciencia de las desigualdades de género.</li> <li>2. El reconocimiento entre mujeres (sororidad) clave para la transformación social.</li> <li>3. La formación con perspectiva de género como vía de empoderamiento.</li> <li>4. La importancia de hacerse visible, una misma y sus intereses.</li> </ol>	
		Interacciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pacto con una misma.</li> <li>2. Pacto entre mujeres frente al concepto promovido desde la ideología patriarcal de las mujeres enemigas entre sí.</li> </ol>

**DISCUSIÓN**

El concepto de empoderamiento, como ocurriera con el de liderazgo, ha generado diferentes metodologías y enfoques aunque en el contexto de este trabajo está vinculado al feminismo. Por eso, uno de las conclusiones es que el desconocimiento, cuando no rechazo, del feminismo dificulta la toma de conciencia de las desigualdades de género. Quizás se deba como afirma Nuria Varela (2005) a que el feminismo tiene un coste social, identificarse como feminista no otorga prestigio y que si, al contrario, una mujer ya lo tiene, al reconocerse como feminista solo conseguirá perderlo.

Entre las mujeres que han participado en el trabajo de campo las que se han mostrado abiertamente feministas también han sido las más conscientes de las desigualdades de género. El reconocimiento entre mujeres (sororidad) clave para la transformación social. En los presupuestos teóricos de esta tesis, no tomar conciencia de las desigualdades de género es un obstáculo para combatir la desigualdades, propias y colectivas.

Como afirma Martínez Martínez y cols. (2012), la conciencia de género implica el reconocimiento de la existencia de cierta desigualdad y discriminación hacia las mujeres. Esta investigadora que analiza la predicción de la conciencia de género en un artículo publicado en la revista *Journal of Gender Studies*. El hallazgo más relevante fue que el neo-sexismo es un elemento mediador entre los roles y la conciencia de género y que funciona como un elemento justificador que legitima la existencia de desigualdades sin negarse a cierto cambio de roles que se alejen del modelo más tradicional.

Si no se trabaja para modificar las nuevas creencias no se alcanzará la auténtica igualdad entre hombres y mujeres que hoy se salda para ellas con la doble jornada, el techo de cristal o la renuncia a la participación activa en la acción política. Por tanto, la ausencia de la conciencia de género dificulta el empoderamiento como proceso individual y desde la perspectiva feminista que he descrito en el marco teórico.

En el lado opuesto, la formación con perspectiva de género como vía de empoderamiento. Por ejemplo, Escapa y Martínez (2008) a partir del libro "Para mis socias de la vida" Marcela Lagarde (2005) ha desarrollado diez claves que dibujan el mapa de los liderazgos feministas. En la terminología de Lagarde, los liderazgos entrañables, una propuesta epistemológica y política para crear una ética feminista de los liderazgos.

**4. Interacciones**

Dimensión exclusora	1. Un concepto cultura organizacional aparentemente neutro puede disfrazar valores, creencias, comportamientos o modelos de gestión androcéntricos y fomentar desigualdades de género.
	2. El igualitarismo sobre el que se asientan algunas culturas organizacionales dificulta la toma de conciencia de las desigualdades de género.
	3. Las mayores resistencias al cambio cultural en una organización están relacionadas con la conciliación de la vida personal laboral y familiar.
	4. El sexismo entre iguales y el jerárquico aparecen en culturas organizacionales androcéntricas.
	5. Las relaciones de pareja pueden convertirse, para las mujeres, en una interacción exclusora que dificulta el desarrollo profesional.
Dimensiones Transformadoras	1. Cultura organizacional adquiere un papel relevante para transformar sus relaciones internas hacia valores directamente relacionados con la igualdad de género.
	2. Los liderazgos desde valores igualitarias rompen prácticas organizacionales contrarias a esos valores.
	3. Se valoran las auditorías de género como una herramienta empresarial para construir relaciones de igualdad en las organizaciones.
	4. La red de contactos se perfila como una de las herramientas de mayor influencia en el desarrollo profesional.

DISCUSIÓN

Un concepto de cultura organizacional aparentemente neutro o que promueva el igualitarismo puede disfrazar valores, creencias, comportamientos o modelos de gestión discriminatorios. Cuando en una cultura organizacional predominan los valores masculinos, androcéntricos y sexistas, esos valores traman las redes invisibles de la discriminación de género. Pero también la segregación ocupacional, que es el efecto discriminatorio de una estructura organizacional jerárquica y que tiene una relación directa con la ausencia de mujeres en los ámbitos de poder y liderazgo de las organizaciones.

Si los estereotipos de género han resultado ser la principal explicación del *techo de cristal*, han aparecido otras metáforas (Cuadrado, 2011) relacionadas con la jerarquía y la cultura organizacional que continúan impidiendo a las mujeres el acceso a puestos de alta

responsabilidad: la "escalera de cristal" (*glass escalator*) y el "techo de cemento" (*cement ceiling*). El primero relacionado con la jerarquía organizacional y las mayores facilidades de los hombres para transitar por ellas. El segundo, la desmotivación de la mujeres ante la perspectiva de una posición de liderazgo en un entorno hostil.

La cultura organizacional adquiere un papel relevante para transformar las relaciones internas hacia valores relacionados con la igualdad. La igualdad para una nueva cultura organizacional. Esta conclusión se deriva de los planteamientos que vengo realizando hasta ahora. Si la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres pasa a formar parte de la misión y visión de una organización, en definitiva, de su cultura, el paso será de gigantes.

No obstante hay que precisar que la Igualdad de Oportunidades (IO) entre mujeres y hombres está cada vez más presente en las organizaciones. Así lo ponen de manifiesto Tura y Martínez (2012) es la investigación "La Cultura organizativa y la percepción de igualdad de oportunidades de género", donde se examina la relación entre la cultura organizativa y la percepción de igualdad de oportunidades de género en una organización y se concluye que "los tipos de cultura organizativa influyen en las dimensiones de IO y que esta influencia puede ser positiva o negativa dependiendo del tipo de cultura. Mientras que la cultura de desarrollo puede mejorar la percepción de IO, la cultura jerárquica la dificulta" (p. 1145).

Comparto con las autoras, la necesidad de investigar nuevas dimensiones de percepción de IO de género y relacionarlas con otras variables de comportamiento organizativo como la satisfacción, la motivación o el compromiso con la organización.

## 5. Conclusión general

Partía de dos constataciones: una, la escasa presencia de mujeres en puestos de alta responsabilidad y en los procesos de poder y toma de decisiones. Otra, los obstáculos y dificultades que las investigaciones sobre el tema han ido arrojando sobre la situación de las mujeres que ocupaban esos espacios de poder. Ambas se confirman en el contexto de investigación.

He concluido que la ausencia de cultura participativa, tanto en el ámbito organizacional como social, que los sistemas de cooptación opacos, la maternidad, los modelos de liderazgo androcéntricos vigentes, la cultura organizacional ajena a los alores de la igualdad, las interacciones del entorno próximo y una falta de conciencia de las desigualdades de género actúan dimensiones exclusras en los itinerarios de poder y liderazgo.

En esa línea, la auto-sobreexplotación es un término acuñado durante esta investigación para nombrar el fenómeno por el que las mujeres asumen las consecuencias de los estereotipos de género a pesar del marcado carácter exclusr que comportan.

Actúan como dimensiones transformadoras: los procesos de participación social con perspectiva de género, la transparencia en los sistemas de cooptación, el pacto entre la pareja como antídoto el conflicto de rol; un modelo de liderazgo dialógico, colaborativo, visible y anclado una formación y capacitación con perspectiva de género; la cultura organizacional con valores en igualdad el empoderamiento feminista.

#### **6. Futuras líneas de investigación:**

Algunas de las conclusiones expuestas abren nuevas líneas de investigación sobre el acceso a puestos de poder y liderazgo de mujeres en Extremadura sobre temas que, teniendo ya un recorrido en las investigaciones generales, se desconoce su impacto en el contexto extremeño. Para ello propongo las siguientes líneas de análisis:

1. Estudio sobre el tratamiento de la cultura participativa en el sistema educativo regional.
2. Estudio y análisis de la permeabilidad de la perspectiva de género en los sistemas de cooptación, así como la utilización y el impacto de éstos por las mujeres que ostentan cargos de responsabilidad.
3. Estudio sobre el impacto de la paridad y los liderazgos de las mujeres en la política extremeña. Una visión desde el feminismo.
4. Estudio relacional del autoconcepto de liderazgo y conciencia de género.
5. Estudio del liderazgo de mujeres y hombres en ámbitos de poder y liderazgo en el ámbito regional.





## Bibliografía

- Alberdi, I. (1999). El significado del género en las ciencias sociales. *Política y Sociedad*, (32), pp.17.
- Alcover, C., Moreano, J., Osa, A., & Topa, G. (2012). *Psicología del trabajo*. Editorial UNED.
- Álvarez, S. (2001). El feminismo radical. En: Álvarez, S., & Sánchez, C. *Feminismos: Debates Teóricos Contemporáneos*. (288) Alianza.
- Amorós Puente, C. (2003). Las mujeres y el poder. *Utopías, Nuestra Bandera: Revista De Debate Político*, (195), 129-133.
- Amorós Puente, C. (2005). Dimensiones de poder en la teoría feminista. *Revista Internacional De Filosofía Política*, (25), 11-34.
- Amorós, A. (1995). División sexual del trabajo. En Amorós, C. (Dir.) (1995) *10 palabras clave sobre mujer* (4ª edición. 2002 ed., pp. 237-297). Pamplona: Verbo Divino.
- Amorós, C., & de Miguel, A. (2005). (ed.) *Teoría feminista : De la ilustración a la globalización. de los debates sobre el género al multiculturalismo. vol 3*. (2ª edición, 2007) Editorial Minerva.
- Arriba, P. L. (2002). El origen de la democracia moderna. *Cuadernos Republicanos*, (49), 135-158. Madrid.
- Artacho, P. A. (2013). Representación política y democracia: Aportaciones desde la teoría de la representación en los últimos diez años. *Revista Española De Ciencia Política*, (33), 133-147.
- Astelarra, J. (1986). *Las mujeres podemos: Otra visión política*. Barcelona: Icaria.
- Ávila Fuenmayor, F. (2007). El concepto de poder en Michel Foucault. *A Parte Rei: Revista De Filosofía*, (53)
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Barberá E., Ramos, A. & Candela, C. (2011). Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. *Psicothema*, 23(2), 173-179.
- Basaure, M. (2002). Conceptualizaciones sobre el poder. trayectorias de un objeto. *Revista De Sociología*, (16)
- Bass, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: The Free Press.
- Batliwala, S. (1993). *Empowerment of women in south Asia* Asian-South Pacific Bureau of Adult Education and FAO's Freedom from Hunger campaign/Action for Development.
-

- Berbel, S. (2014). Liderazgo y género: Análisis de las divergencias conceptuales y sus efectos en la teoría y práctica feminista. *Quaderns De Psicologia*, 16(1), 73-84.
- Berbel, S. (2013). *Directivas y empresarias. Mujeres rompiendo el techo de cristal*. Aresta.
- Berger, P. (1995). Luckmann th. *La Construcción Social De La Realidad*. Buenos Aires: Amorrortu Ed,
- Betancor, M. (2011). Empoderamiento, ¿una alternativa emancipatoria? *Revista Margen*, (61), 1-14.
- Bourdieu, P. (1997). Razones prácticas. *Sobre La Teoría De La Acción*, (2 )
- Bustelo, M., & Bañón i Martínez, R. (2001). *La evaluación de las políticas públicas de igualdad de género de los gobiernos central y autonómicos en España: 1995-1999*
- Bustelo, M., & Forest, M. (2009). The politics of intersectionality in spain: Shaping intersectional approaches in a multi-level polity. *ECPR Joint Sessions Wks*, 14, 14-19.
- Beauvoir, S. D.(2005). *El segundo sexo*. Siglo Veinte, Buenos Aires,
- Campos, B. (2012). La falta de descendencia biológica. una lectura social y feminista de la infertilidad de las mujeres. *Cuadernos Kóre*, 1 (4), 97-121.
- Carrasco, C. (2001). El ejercicio de la ciudadanía: La ciudadanía oculta de las mujeres. *AUBET, MJ Et Al.Mujeres y Ciudadanía: Del Derecho Al Voto Al Pleno Derecho*.Barcelona: Ed. Bellaterra,
- Castells, M. (1999). *La sociedad red. la era de la información: Economía, sociedad y cultural* Madrid, Alianza Editorial.
- Castells, M. (1997). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura*. Alianza Editorial.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Alianza, Madrid.
- Childs, S., & Krook, M. L. (2006). Gender and politics: The state of the art. *Politics*, 26(1), 18-28.
- Chowdhury, N. (2014). Lessons on Women's political leadership from bangladesh. *Signs*, 40(1)
- Cobo, R. (1989). Mary wollstonecraft: Un caso de feminismo ilustrado. *Reis: Revista Española De Investigaciones Sociológicas*, (48), 213-217.
- Cobo, R. (1995). *Fundamentos del patriarcado moderno: Jean Jacques Rousseau* Universitat de València.
- Cobo, R. (1999). Multiculturalismo, democracia paritaria y participación política. *Política y Sociedad*, (32), 53-66.
- Cobo, R. (2002). Democracia paritaria y sujeto político feminista. *Anales De La Cátedra Francisco Suárez*, (36), 29-44.
-

- Cobo, R. (2005). El género en las ciencias sociales. *Cuadernos De Trabajo Social*, 18, 248-258.
- Corrochano, E. H. (2010). Darwin, los antropólogos sociales y las mujeres. *Clepsydra: Revista De Estudios De Género y Teoría Feminista*, (9), 133-142.
- Cuadrado Guirado, I., Navas Luque, M., & Molero Alonso, F. (2006). *Mujeres y liderazgo. claves psicosociales del techo de cristal*. Sanz y Torres. Madrid.
- Cuadrado, I., Navas, S., & Molero, F. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: Diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*, 2(2), 115-129.
- Cuadrado, I. (2011). Liderazgo y discriminación femenina. En Molero, F., & Morales, J. F. (Coords.) (2011). *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales*. Madrid: Alianza. Pp.270-294
- Cuadrado, I., Molero, F., & García-Ael, C. (2009). Women leaders: Better performance in problematic organisational circumstances? poster presentado en el 11th european congress of psychology. celebrado en Oslo, noruega del 7al 11 de julio.
- Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres deferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista De Psicología Social*, 18(3), 283-307.
- De la Fuente, M. (2013). *Poder y feminismo. elementos para una teoría política*. (Bellaterra). Universidad Autónoma de Barcelona,
- De León, V. S. (2003). *Mujeres en la era global: Contra un patriarcado neoliberal* Icaria Editorial.
- De Miguel, A. (1995). Feminismos. En Amorós, C. (Dir.) (1995) *10 palabras clave sobre mujer* (4ª edición. 2002 ed., pp. 217-237). Pamplona: Verbo Divino.
- De Miguel, A. (2005). El feminismo a través de la historia I. *Feminismo Premoderno*. [Recuperado de En [Http://www.nodo50.org/mujeresred/spip.Php](http://www.nodo50.org/mujeresred/spip.Php)]
- Di Pego, A. (2006). Poder, violencia y revolución en los escritos de Hannah Arendt: Algunas notas para repensar la política. *Argumentos (México, DF)*, 19(52), 101-122.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62.
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekman, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. *The Developmental Social Psychology of Gender*, , 123-174.
- Escapa, R., Ten, L. M., & (2010). *Estrategias de liderazgo para mujeres directivas*. Generalitat de Catalunya, Departament de Treball.
- Esteban, P. G., & González, M. R. L. (2011). Los feminismos en el siglo XXI: Pluralidad de pensamientos. *Brocar: Cuadernos De Investigación Histórica*, (35), 335-351.
-

- Extremera, N., Fernández-Berrocal, P., Mestre, J. M., & Guil, R. (2004). Medidas de evaluación de la inteligencia emocional. *Rev. Latinoam. Psicol*, 36, 209-228.
- García, E. F. (1998). La aportación de las teorías contractualistas. En *Historia de los derechos fundamentales* (pp. 3-42). Dykinson.
- Folgueiras, P. (2009). *Ciudadanas del mundo: Participación activa de mujeres en sociedades multiculturales* Editorial Síntesis.
- Foucault, M. (1977). *Las palabras y las cosas: Una arqueología de las Ciencias Humanas Siglo XXI*
- García de León, M.A.(2011). *Cabeza moderna/Corazón patriarcal: un diagnóstico social de género*, Barcelona, editorial Anthropos
- García Sáiz, M. (2010). In Paidós (Ed.), *Aprender a liderar* Barcelona: Paidós.
- Gardner, H. (1993). *Inteligencias múltiples* Paidos.
- Gartzia, L., Aritzeta, A., Balluerka, N., & Barberá, E. (2012). Inteligencia emocional y género: Más allá de las diferencias sexuales. *Anales De Psicología*, 28(2), 567-575.
- Gil Gómez, A., Escrig Gil, G., & Forcada Martínez, Á. (2009). V Actas Congreso: "Poder, poderes y empoderamiento...¿ Y el amor?¡ ah, el amor! . Fundación Isonomía.
- Gil, F., & Martí, M. (2011). Cultura y liderazgo. el proyecto Globe. En Molero y Morales (2011) (Cords.). *Liderazgo: Hecho y ficción. visiones actuales* (pp. 21-44).Madrid: Alianza Editorial.
- Goleman, D. (1995). *Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*, trad. M.Santarrita.Rio De Janeiro: Ed.Objetiva,
- González, B. (1999). Los estereotipos como factor de socialización en el género. *Comunicar: Revista Científica Iberoamericana De Comunicación y Educación*, (12), 79-88.
- Gonzalez, L., & Bayes, J. (2008). New transnational opportunities and challenges for Women's leadership: The consejo consultivo del instituto de los mexicanos en el exterior (CC-IME). *Signs*, 34(1), 37-41 .
- Gouges, O. d. (1791). Declaración de los derechos de la mujer y la ciudadana. *La Ilustración Olvidada. La Polémica De Los Sexos En El Siglo XVIII*, , 153-163.
- Guirado, M. I. C. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema*, 16(2), 270-275.
- Gutián, E. G. (2001). Crisis de la representación política: Las exigencias de la política de la presencia. *Revista De Estudios Políticos*, (111), 215-226.
- Gutiérrez, P., & Luengo González, M. R. (2011). Los feminismos en el siglo XXI: Pluralidad de pensamientos. *Brocar: Cuadernos De Investigación Histórica*, (35), 335-351.
-

- Hanisch, C. (1969). "The personal is political", en notes from the second year. Nueva York, *Radical Feminist*,
- Harding, S. (1995). Después del eurocentrismo: Desafíos para la investigación feminista en occidente. *Feminismo, Ciencia y Transformación Social*, 13-30.
- Heredia, E. B., López, A. R., & Agulló, C. C. (2011). Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. *Psicothema*, 23(2), 173-179.
- Hollander, E. P., & Offermann, L. R. (1990). Power and leadership in organizations: Relationships in transition. *American Psychologist*, 45(2), 179.
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.
- Hyde, J. S., DeLamater, J. D., & Cox, F. D. (1994). *Understanding human sexuality* McGraw-Hill New York.
- Jónasdóttir, A. G. (1993). *El poder del amor: Le importa el sexo a la democracia?* Madrid. Ed. Cátedra.
- Kabeer, N. (1999). Resources, agency, achievements: Reflections on the measurement of women's empowerment. *Development and Change*, 30(3), 435-464.
- Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2002). Leadership effectiveness in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 7-40.
- Kudva, N., & Misra, K. (2008). Gender quotas, the politics of presence, and the feminist project: What does the indian experience tell us? *Signs*, 34(1), 49-73.
- Lagarde, M. (2000). *Claves feministas para el poderío y la autonomía de las mujeres*. Madrid. horas y Horas editorial.
- Lagarde, Marcela. (2005). *Para mis socias de la vida*. Madrid: horas y Horas editorial.
- Lamas, M. (1996). El género. *La Construcción Cultural De La Diferencia Sexual*. México: Miguel Ángel Porrúa, PUEG-UNAM,
- Lamas, M. (1996). Usos, dificultades y posibilidades de la categoría género. *Papeles De Población. El Género: La Construcción Cultural De La Diferencia Sexual*, , 327-366.
- Larrinaga, A., & Amurrio, M. (2013). Género y estructura de oportunidad participativa local: El caso de Bilbao, España. *Revista Mexicana De Sociología*, 75(2), 201-223.
- León, M. (2000). Empoderamiento: Relaciones de las mujeres con el poder. *Estudios Feministas*, 8(2), 191.
- Lerner, G., & Tusell, M. (1990). *La creación del patriarcado* Crítica Barcelona.
- Lippmann, W. (1946). *Public opinion* Transaction Publishers.
-

- Lombardo, E. (2002). Políticas de igualdad de género en los ayuntamientos de Barcelona: Origen, características y retos para el futuro. *Gestión y Análisis De Políticas Publicas*, (25), 79-94.
- Lombardo, E. (2003). El mainstreaming de género en la Unión Europea. *Aequalitas. Revista Jurídica De Igualdad De Oportunidades Entre Mujeres y Hombres*, 10(15), 6-11.
- López, M. A. R. (2005). *Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir* Universitat de València.
- Lovenduski, J. (2001). Cambio en la representación política de las mujeres. *Políticas De Género En La Unión Europea*, 117-142.
- Lukes, S. (1974). *Power: A radical view* London Macmillan.
- Marshall, T. H. (1950). *Citizenship and social class* Cambridge.
- Martín Casares, A. (2006). Antropología del género. culturas, mitos y estereotipos sexuales. *Madrid: Cátedra*, 344, 10-29375.
- Martínez-Sampere, E. (2000). La legitimidad de la democracia paritaria. *Revista De Estudios Políticos*, (107), 133-149.
- Mazzara, B. M. (1999). *Estereotipos y prejuicios* Acento.
- Meca, J. S. (2010). Cómo realizar una revisión sistemática y un meta-análisis. *Aula Abierta*, 38(2), 53-64.
- Merhi, R. (2011). Las claves de la participación estudiantil en la universidad española. Congreso UNIVEST, Girona.
- Millett, K. (2010). *Política sexual*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- Mirón, C. G. (2010). Modernidad y postmodernidad en el feminismo contemporáneo. *Feminismo/s: Revista Del Centro De Estudios Sobre La Mujer De La Universidad De Alicante*, (15), 221-234.
- Miyares, A. (2003). *Democracia feminista*. Madrid : Cátedra, 2003.
- Molero, F., & Morales, J. (2011). La investigación del liderazgo en Psicología. *Liderazgo: Hecho y ficción. visiones actuales* (pp. 21-44). Madrid: Alianza Editorial.
- Molina, C. (1995). Ilustración. En Amorós, C. (Dir.) (1995) *En 10 palabras clave sobre mujer* (4ª edición. 2002 ed., pp. 189-217). Pamplona: Verbo Divino.
- Moore, H. L. (2004). *Antropología y feminismo* (4ª ed. ed.). Valencia: Ediciones Cátedra.
- Morán, M. P. (2007). Una buena estadística pública como medio para reorientar todas las políticas públicas hacia la igualdad. *Documentos-Instituto De Estudios Fiscales*, (28), 1-19.
-

- Morán, M. P. (2007). De las "estadísticas de género" a la inclusión de la perspectiva de género en el sistema estadístico: Mandatos de la ley de igualdad. *Revista De Estadística y Sociedad*, (23), 8-9.
- Moser, C. (1993). *Gender planning and development* London: Routledge.
- Moyano, Y. (2012). Verdad, poder y dominación en el debate político tradicional. *Astrolabio: Revista Internacional De Filosofía*, (13), 307-315.
- Murguialday, C. (2013). Empoderamiento de las mujeres: Conceptualización y estrategias.
- Murguialday, C., PÉREZ DE ARMIÑO, K., & EIZAGIRRE, M. (2000). Diccionario de acción humanitaria y cooperación al desarrollo. *Icaria Editorial Bilbao-España Hegoa-Facultad De Ciencias Económicas-Universidad Del País Vasco, Barcelona, España*.
- Nash, M. (2004). *Mujeres en el mundo: Historia, retos y movimientos* Alianza.
- Nicholson, L. (1992). La genealogía del género. *Rev. Hiparquia*, 1992
- Nieto, S., & Martín Hernández, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres apuestas de responsabilidad: Una revisión teórica. *Apuntes De Psicología*, 25(2), 201-214.
- Nuño Gómez, L. (2010). *El mito del varón sustentador: Orígenes y consecuencias de la división sexual del trabajo* (1st ed.) Barcelona: Icaria, 2010.
- Offen, K. (1988). Defining feminism: A comparative historical approach. *Signs*, , 119-157.
- Offen, K., & Garrayo, M. F. (1991). Definir el feminismo: Un análisis histórico comparativo. *Historia Social*, , 103-135.
- Oliva Portales, A. (2005). Debates sobre el género. En C. Amorós, & de Miguel (Eds.), *Teoría feminista : De la ilustración a la globalización. de los debates sobre el género al multiculturalismo. vol 3.* (2º edición, 2007 ed., pp. 13-60). Madrid: Editorial Minerva.
- Ortiz Gómez, T. (2002). El papel del género en la construcción histórica del conocimiento científico sobre la mujer. En Elvira Ramos (ed.), *La salud de las mujeres: Hacia la igualdad de género en salud.* (pp. 29-49). Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales. Instituto de la Mujer.
- Osborne, R., & Molina Petit, C. (2008). La evolución del concepto de género: Selección de textos de S de beauvoir, K millet, G rubin y J butler (selección y presentación : R osborne y C molina petit). *Empiria: Revista De Metodología De Ciencias Sociales*, (15), 147-182.
- Osborne, R. (1995). Acción positiva. En Amorós, C. (Dir.) (1995) *En 10 palabras clave sobre mujer* (4ª edición. 2002 ed., pp. 297-331). Pamplona: Verbo Divino.
- Pasadas, M., Peregrina, A.I., Prieto, C. y Moreno, V. (2015). Liderazgo, autoconcepto y sexo: Analizando en profundidad el liderazgo transformacional. *Reidocrea*. 4, 112-116.
- Pateman, C. (1988). The patriarchal welfare state. *The Welfare State Reader*, 134-151.

- Pateman, C., & Romero, M. X. A. (1995). *El contrato sexual* Anthropos Editorial.
- Pautt Torres, G. (2011). Liderazgo y dirección: Dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista Facultad De Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 19(1), 213-228.
- Peiró, J. M. (1986). *Psicología de la organización* Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Petit, C. M. (2003). Género y poder desde sus metáforas. Apuntes para una topografía del patriarcado. En *Del sexo al "género": los equívocos de un concepto* (pp. 123-160). Cátedra.
- Pitkin, H. F. (1967). *The concept of representation* Univ of California Press.
- Posada, L. (1995). Pactos entre mujeres. En Amorós, C. (Dir.) (1995) *En 10 palabras clave sobre mujer* (4ª edición. 2002 ed., pp. 331-362). Pamplona: Verbo Divino.
- Puertas Valdeiglesias, S. (2004). Aspectos teóricos sobre el estereotipo, el prejuicio y la discriminación. *Seminario Médico*, 56(2), 135-144.
- Puleo, A. (2005). El patriarcado: ¿una organización social superada? *Temas Para El Debate*, (133), 39-42.
- Puleo, A. (1995). "patriarcado". En C. Dir. Amorós (Ed.), *10 palabras claves sobre mujer* (4ª edición ed., pp. 21-54). Estella (Navarra): Verbo Divino.
- Querol, M. A., & Triviño, C. (2004). *La mujer en el origen del hombre* Bellaterra Barcelona.
- Rawls, J. (2012). *Teoría de la justicia* (Primera edición electrónica ed.) Fondo de Cultura Económica.
- Rebollar, P. F., Ugidos, B. F., & Guirard, C. I. G. (2007). De la participación como elemento de la intervención social, a la intervención social como instrumento para garantizar la ciudadanía activa. *Documentación Social*, (145), 115-132.
- Reverter, S. (2009). El futuro de la teoría feminista, ponencia presentada en el. *Congreso Internacional De La Sociedad Académica De Filosofía*.
- Reverter, S. (2009). El ruido de la teoría feminista. *Cuadernos Kóre*, (1), 53-68.
- Reverter, S. (2010). La deriva teórica del feminismo. *Daimon*, , 153-162.
- Reverter, S. (2010). El feminismo: Más allá de un dilema ajeno. *Feminismo /s: Revista Del Instituto De Investigación De Estudios De Género De La Universidad De Alicante*, (15), 15-32.
- Reverter, S. (2011). Los retos del feminismo institucional. *Revista De Filosofía*.
- Reyes, R., Muñoz, J., & Luzárraga, F. A. (2009). *Diccionario crítico de ciencias sociales* Plaza y Valdés.
- Rodríguez, A., & Larrañaga, M. (2003). El trabajo de las mujeres: Claves para entender la desigualdad laboral. *Emakunde Instituto Vasco De La Mujer, Bloque Temático*, 2
-



- Rodríguez, F. G., de la Hera, Carlos María Alcover, Rico, R., & Manzanares, M. S. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles Del Psicólogo*, 32(1), 38-47.
- Rowlands, J. (1995). Empowerment examined. *Development in Practice*, 5(2), 101-107.
- Rubin, G. (1984). Thinking sex: Notes for a radical theory of the politics of sexuality. *PM Nardi and BE Schneider. Social Perspectives in Lesbian and Gay Studies*, , 100-133.
- Rubin, G. (1975). *The Traffic in Women: Towards a Political Economy of Sex. Towards an Anthropology of Women*.
- Ruiz, E. S. (2009). *El empoderamiento en el contexto de la cooperación para el desarrollo*
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3) 185-211.
- Sau, V. (1995). *El vacío de la maternidad: madre no hay más que ninguna* (Vol. 76). Icaria Editorial.
- Scott, J. W. (1999). El género: Una categoría útil para el análisis histórico. México
- Sen, G. (1997). Empowerment as an approach to poverty. *Background Paper to Human Development Report*,
- Silva Otero, A., & Mata de Grossi, M. (2005). *La llamada revolución industrial* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Simola, S. K., Barling, J., & Turner, N. (2010). Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 179-188.
- Solé, C., & Parella, S. (2004). Nuevas expresiones de la maternidad. las madres con carreras profesionales "exitosas". *Rev Española de Investigación Social*, 4, 67-92.
- Solomon, B. B. (1976). *Black empowerment: Social work in oppressed communities*. Columbia University Press.
- Stetson, D. M., & Mazur, A. (1995). *Comparative state feminism* Sage Publications.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*.
- STOLKE, V. (1996). Antropología del género: El cómo y el por qué de las mujeres. *Ensayos De Antropología Cultural: Homenaje a Claudio Esteva-Fabregat*. Barcelona, Ariel, , 335-343.
- TAJFEL, H. (1984). Estereotipos sociales y grupos sociales. :“*Grupos Humanos y Categorías Sociales*”. España, Editorial Herder,

- Tarrés, M. L. (2013). A propósito de la categoría género: Leer a Joan Scott. *Estudios Sociológicos*, , 3-26.
- Ten, L. M., Escapa, R., & Carretero, M. (2007). *Guía de formación para la participación social y política de las mujeres* Instituto de la Mujer de Extremadura.
- Tubert, S. (2003). *Del sexo al "género": Los equívocos de un concepto* Cátedra.
- UNESCO, Informe Mundial. (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento. Publicaciones Unesco. París*,
- Valcárcel, A., & de Quirós, B. (1997). *La política de las mujeres* Universitat de València.
- Valcárcel, A. (2001). *La memoria colectiva y los retos del feminismo* Cepal.
- Valiente Fernández, C. (1994). El feminismo de estado en España: El instituto de la Mujer, 1983-1994. *Estudios / Working Papers ( Centro De Estudios Avanzados En Ciencias Sociales )*, (58)
- Varela, N. (2005). *Feminismo para principiantes*. Ediciones B.
- Vázquez, A. N., Carrasco, M. C., & Rico, L. A. G. (2011). La participación en política de la mujer: Un estudio de caso. *Revista De Sociología e Política*, 19(38), 187-203.
- Villanueva Sierra, J. J., & Sánchez García, J. C. (2008). *La inteligencia emocional rasgo, la autoeficacia para el liderazgo y su vinculación a procesos afectivos grupales, cognitivos y de desempeño*
- Villarreal, R., & Villarreal, T. (2003). *La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*. Mexico, DF: McGraw Hill,
- Walby, S. (1989). Theorising patriarchy. *Sociology*, 23(2), 213-234.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure†. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Weber, M. (1977). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Wieringa, S. (1997). Gender. A critical discussion of theory and practice. *NRO-Frauen Forum*,
- Wollstonecraft, M. (2005). *Vindicación de los derechos de la mujer* Ediciones AKAL.
- Yukl, G. A. (2008). In Pearson educación (Ed.), *Liderazgo en las organizaciones* (6ªE ed.)
- Yukl, G., Van Fleet, D., Dunnette, M., & Hough, L. M. (1992). Handbook of industrial and organizational psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*,

Webgrafía:

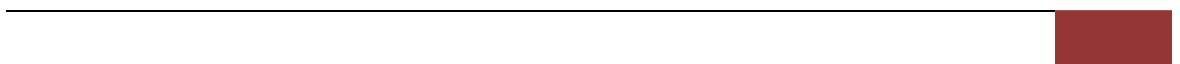
[Http://www.inmujer.gob.es/](http://www.inmujer.gob.es/)

[Http://www.gobex.es/web/](http://www.gobex.es/web/)

[Http://www.asamblealex.es/](http://www.asamblealex.es/)

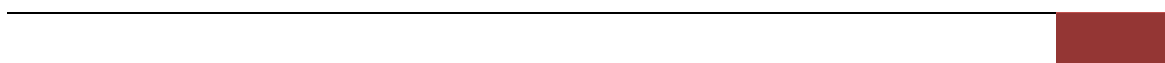
[Http://www.camarabadajoz.es/](http://www.camarabadajoz.es/)

<http://www.creex.es/3.X/>





# ANEXO





Estimada Sra:

Gracias por su colaboración en el trabajo de campo de la tesis doctoral *Itinerarios de poder y liderazgo en mujeres Extremeñas*, de la que soy autora bajo la dirección de la Dra. Beatriz Muñoz González del Departamento de Dirección de Empresas y Sociología de la Universidad de Extremadura

Su participación en este proyecto es voluntaria y confidencial. Si tiene algún inconveniente en que se reconozca su identidad como consecuencia del análisis de la información recogida por favor háganoslo saber.

Usted siempre tiene el derecho a renunciar a participar en el proyecto o a no contestar a cualquier pregunta.

Si quiere participar, por favor, complete el documento que se presenta a continuación. En este mismo documento, rubricado por mi y por la Directora del Trabajo, nos comprometemos a respetar su derecho al anonimato si así lo desea y a la no utilización de su testimonio con fines distintos a los propios de la investigación científica. Del mismo le daremos copia.

#### CONSENTIMIENTO

He leído la información anteriormente presentada y manifiesto que estoy de acuerdo en participar en el proyecto voluntariamente.

En relación al reconocimiento de mi identidad expreso mi deseo de que se respete el anonimato de mi identidad (  )<sup>1</sup>.

Nombre y Firma de la participante

Fecha

---

<sup>1</sup> Marcar con una X si tal es su deseo



### COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD

En relación a la colaboración de .....en el trabajo de campo de la Tesis doctoral *Itinerarios de poder y liderazgo en mujeres extremeñas* las abajo firmantes nos comprometemos a preservar su anonimato en este trabajo así como en las publicaciones que de este se deriven y a no utilizar su testimonio para fines distintos a los propios de la investigación social.

Nombre y Firma de la Doctoranda

Fecha

Nombre y Firma de la Directora de la Tesis

Fecha