

Taller:

Liderazgo desde la perspectiva feminista

Sara Berbel Sánchez

Doctora en Psicología Social

Índice

Presentación

Metodología

Unidades de aprendizaje:

1. Análisis sobre las relaciones entre el poder y el liderazgo
 - Reflexión teórica
 - Ejercicios prácticos
2. Liderazgos y diferencias según los sexos
 - Reflexión teórica
 - Ejercicios prácticos
3. Autoestima y empoderamiento
 - Reflexiones teóricas
 - Ejercicios prácticos
4. Conductas eficaces para el liderazgo
 - Reflexiones teóricas
 - Ejercicios prácticos

Glosario de conceptos utilizados

Bibliografía comentada

Presentación

El presente taller se propone como principal objetivo facilitar elementos de reflexión y de práctica que permitan a las mujeres ejercer el liderazgo en su entorno social y político.

Para ello hay que partir del análisis de la diferente socialización masculina y femenina respecto a las actitudes en el ámbito público y su diferente acercamiento al poder. Si bien es cierto que todo liderazgo se apoya en algún tipo de poder no lo es menos que la mayoría de las mujeres no han estado educadas para ejercerlo en el ámbito social, aunque muchas de ellas han mostrado grandes cualidades de liderazgo en los entornos familiares y aquellos a los que han tenido acceso. Las dudas sobre el deseable o rechazable acercamiento al poder son un primer aspecto sobre el que hay que tomar una decisión si se quiere ejercer un liderazgo coherente.

Un segundo elemento fundamental para aprender a liderar es avanzar en el conocimiento de la personalidad propia y en la consolidación de las cualidades personales en un marco de confianza en las propias capacidades. Las mujeres se sienten a menudo inseguras en el ámbito público debido a su falta de experiencia en ello y aumentar la autoestima suele ser conveniente para desplegar habilidades que se poseen pero que a menudo permanecen ocultas o poco desarrolladas. En relación con un mayor empoderamiento, resulta oportuno identificar cuáles son las conductas más usuales que desarrollamos en el entorno social y político y ejercitar técnicas asertivas para afrontar situaciones conflictivas sin agresividad, pero manteniendo la exigencia de respeto hacia una misma. Aunque tradicionalmente algunas teorías han apuntado a que el liderazgo es innato, una vez más la realidad muestra que la naturaleza no determina los resultados sino que es muy posible aprender y adquirir características que, debido a la consideración tradicional de las mujeres como seres relegados al ámbito doméstico, no se habían podido desarrollar plenamente.

Sin embargo, no toda la responsabilidad del ejercicio del liderazgo recae sobre las mujeres y su necesidad de aprender técnicas que las empoderen. Si no cambia la sociedad resultará muy difícil que las mujeres líderes por sí solas logren los objetivos que se han propuesto. Como dice Michelle Batchelet, presidenta del Gobierno de Chile “Cuando una mujer llega a la política cambia la mujer, pero cuando muchas llegan a la política, cambia la política”. Por ello es necesario al mismo tiempo realizar actuaciones tendentes a feminizar la política, la gestión pública y la empresa y establecer redes entre mujeres que faciliten esta feminización.

Estos son los temas que abordaremos a continuación combinando la reflexión teórica, las lecturas de experiencias reales, la bibliografía comentada y una serie de ejercicios prácticos con la intención de lograr un aumento real de las habilidades de liderazgo de todas vosotras.

Metodología

El taller se estructurará en una serie de *inputs* teóricos expuestos en forma de unidades didácticas que se irán combinando con ejercicios prácticos para consolidar cada uno de los aspectos tratados.

1. El desarrollo teórico responde a los siguientes objetivos específicos:

- Analizar las diferentes posiciones de los grupos de mujeres ante el poder
- Distinguir las diferentes capacidades desplegadas por hombres y mujeres en el ejercicio del liderazgo. Avanzar hacia un liderazgo transformacional
- Aproximarse a los factores necesarios para una autoestima saludable
- Identificar las conductas eficaces para ejercer el liderazgo con conciencia feminista
- Revisar las variables imprescindibles para lograr la feminización de la política, la empresa y la sociedad en general.

2. Las propuestas prácticas responden a los siguientes objetivos:

- Analizar el nivel propio de autoestima
- Identificar el círculo de pensamientos que predominan y dificultan el empoderamiento
- Implantación de conductas asertivas en el propio comportamiento
- Establecer sistemas para la generación de redes entre mujeres

3. Cada unidad temática incluye una serie de ejercicios y preguntas para la reflexión en torno al tema tratado.

4. El taller incluye un **Glosario** con la definición de los conceptos más significativos utilizados durante la exposición del taller.

5. Se aporta finalmente una **Bibliografía comentada** en relación a los temas tratados tanto en el desarrollo teórico como en las propuestas prácticas.

Unidades de aprendizaje

1.

■ Análisis sobre las relaciones entre el poder y el liderazgo

¿Se puede pensar en ejercer el liderazgo sin detentar algún tipo de poder? Esta es la pregunta básica que guía este apartado.

Históricamente el feminismo se ha pensado a sí mismo fuera del poder. Las mujeres consideraban que formaban parte de un movimiento reivindicativo que nada tenía que ver con el poder. Durante el siglo XIX i hasta bien avanzado el siglo XX, el feminismo estuvo centrado en conseguir el sufragio universal y la equiparación política entre ambos sexos. Una vez conseguidos, al menos en el ámbito legislativo, se produjo una recesión en las exigencias políticas de las mujeres y se detuvo el avance en la reivindicación de mayor presencia femenina en los órganos representativos del poder político y social. No fue hasta finales de los años sesenta del siglo XX cuando el feminismo organizado cuestionó la capacidad de los órganos tradicionales políticos para conseguir la emancipación de las mujeres, así como para representarlas. Se cuestiona también la idea de *emancipación* y se la sustituye por *liberación*. En seguida, las luchas se orientaron hacia la liberación sexual, básicamente la consecución del divorcio y el aborto libre y gratuito, de manera que la cuestión del poder volvió a dejarse de lado. Hasta los ochenta no aparecen de nuevo críticas de envergadura a los partidos políticos tradicionales y los órganos de poder.

Durante este largo recorrido histórico, las mujeres hablaban constantemente del poder entre los sexos, pero no se planteaban directamente la cuestión del poder establecido, el poder público y la necesidad, o no, de participar en él.

El principio del siglo XXI, en cambio, viene marcado por la exigencia de las mujeres de lograr la *paridad* en los órganos de poder político. Paridad que significa presencia equitativa de ambos sexos como único modo de lograr influencia social. Según la Unión europea, la “masa crítica” necesaria para incidir políticamente es tener una representación del 30% como mínimo para cualquier colectivo. De forma que ésta fue la primera reivindicación de las mujeres, llegando luego a la exigencia de composición paritaria de un 40% mínimo de uno u otro sexo.

Esta situación conlleva una necesidad de reflexión importante para muchas mujeres respecto a su posición en la sociedad. Si aceptan participar en órganos políticos tales como gobiernos, parlamentos, Ayuntamientos u otros, es obvio que necesitan ejercer el poder, poder de decidir, de organizar equipos, de diseñar proyectos... Su liderazgo está teñido del poder que emana de los cargos institucionales. Esta situación ha conducido a divisiones en el seno del movimiento feminista ya que algunas mujeres consideran que el ejercicio del poder las separa de su verdadero objetivo que es cambiar la sociedad y modificar precisamente este tipo de organización y de poder. Se produce, por tanto, cierta esquizofrenia conceptual que ha conducido al movimiento feminista a estar inmerso en estos momentos en un debate sobre el poder, su naturaleza, su legitimidad y la actitud ante él de las mujeres líderes.

Para entender las diversas posturas del feminismo contemporáneo ante el poder, vamos a resumir las principales tendencias teóricas de cada una de ellas, encabezándolas por el que podría ser el lema descriptivo de su posición:

1. **“Hay que hablar del poder”**. Esta postura teórica se basa en la idea de que lo importante no es ejercer el poder. Tampoco se trata de crear un discurso unitario entre todas las mujeres contra el poder ni sobre el poder. Se trata, sencillamente, de tener un discurso claro que se introduzca en todos los lugares donde el poder se ejerce. Se le ha criticado que, desde esta perspectiva, la práctica feminista se reduce a ser nada más que una conciencia crítica, perdiendo toda posibilidad de acción. Una de las principales exponentes de esta posición es la pensadora **Giula Colaizzi**
2. **“Hay que enfrentarse al poder”**. Las mujeres que lideran esta postura consideran que no puede actuarse de forma ética con la actual teoría política. Piensan que la política moderna ha fracasado al no conseguir la emancipación de las mujeres ni de otros grupos. Creen que deben cambiar las categorías fundamentales en que se basa la política para dar cabida a las experiencias concretas de las mujeres. El feminismo debe por tanto romper con la tradición moderna y elaborar una teoría política diferente que salve la ética. **Marion Young** es una de las defensoras de esta posición.
3. **“Hay que tomar el poder”**. Esta línea de pensamiento es heredera de los ideales ilustrados de igualdad y universalidad que defiende la teoría política moderna y se oponen por tanto a la corriente anterior. Las mujeres no deben renunciar al poder sino construir una teoría política sobre él que responda a los ideales emancipatorios de las mujeres. Hay que luchar por el poder allí donde esté presente. Según esta tendencia, la única forma de mejorar las cosas es participando en ellas, porque sólo así las mujeres podrán decidir en función de sus intereses de género. **Amelia Valcárcel** es una de las filósofas que mejor han descrito y defendido esta posición.

En la actualidad, la corriente mayoritaria entre las mujeres apuesta por esta última tendencia y se han propuesto el objetivo de alcanzar el poder político. De ahí nacen las reivindicaciones de la paridad política y las actuaciones orientadas a romper el techo de cristal, facilitando el acceso de las mujeres a cargos de decisión. Ciertamente definiendo el poder de un modo diferente al tradicional y dentro de un marco más amplio de reivindicaciones que incluya incluir la perspectiva de género en el ejercicio del poder. Se trata de liderar asumiendo la igualdad real de oportunidades, el reparto de las tareas domésticas, dar valor al cuidado de los seres humanos, apoyarse en las redes de mujeres y repartir el poder. En definitiva, no renunciar al poder pero ejercerlo en el marco de un nuevo contrato social entre hombres y mujeres.

La respuesta a la pregunta con la que iniciábamos este apartado sería, en consecuencia, que no puede ejercerse el liderazgo sin ostentar algún tipo de poder porque la persona que es líder influencia a los demás a partir de sus actuaciones y ésta es la base del poder. No hay que temer, por tanto, al poder. Está presente en todas las relaciones humanas y se trata de ejercerlo de acuerdo con los propios valores. Y aquí aparece otra de las discusiones en torno al liderazgo: ¿las mujeres ejercen un liderazgo basado en valores, actitudes o actuaciones diferentes a las de los hombres? Vamos a analizar esta cuestión en el siguiente apartado.

Ejercicios prácticos de la unidad 1

a. Para ser líder

Las mujeres hemos estado socializadas para el “no poder”, como señala Celia Amorós. Ello nos conduce a ciertas resistencias ante la posibilidad de ejercer el liderazgo aceptando cargos de dirección o lugares donde la influencia social es importante. Para acercarnos a nuestras posibilidades reales de actuar como líderes, dado que se trata de conductas perfectamente aprendibles, es decisivo realizar una introspección con el objetivo de reflexionar sobre las características que consideramos importantes para ser líderes y valorar las propias habilidades.

Objetivo:

- ⊕ Analizar las cualidades personales que adscribimos al liderazgo a partir de la descripción de personas que han tenido influencia sobre nosotras

Procedimiento:

- ▣ Pensar en una persona que consideremos que nos ha influido de forma más decisiva en nuestra vida (puede ser mujer u hombre y procedente del ámbito familiar, docente o político)
- ▣ Describir sus características personales (intelectuales y emocionales) apuntándolas en un papel
- ▣ Revisar el modelo de liderazgo que hemos construido a partir de listar las cualidades de la persona decisiva para nosotras
- ▣ Contrastarlas con las cualidades que creemos tener personalmente para ejercer el liderazgo
- ▣ Construir una ficha con las cualidades favorables y las que hemos detectado que debemos desarrollar para lograr un liderazgo efectivo

Metodología:

- ⊕ Individual

Tiempo:

- ⊕ Una hora

Materiales:

- ⊕ Cartulinas y rotuladores

b. Mujeres en la cumbre

El hecho de que pocas mujeres todavía han accedido a lugares de decisión ha conllevado para ellas algunos costes personales y dificultades de adaptación al medio (generalmente masculino). Conviene aprender de las experiencias de otras mujeres que anteriormente han pasado por ello para avanzar en la propia autonomía como líder

Objetivo:

- ⊕ Analizar las experiencias de mujeres que ya están ejerciendo el liderazgo en organizaciones públicas o privadas

Procedimiento:

- 📖 Leer con atención las reflexiones expresadas por mujeres con cargos directivos
- 📖 Construir una ficha con nuestras opiniones en relación a:
 - ▶ Elementos positivos y negativos del poder
 - ▶ Elementos de diferencia entre mujeres y hombres líderes
 - ▶ Coincidencias o discrepancias con nuestras propias experiencias como líderes.

Metodología:

- ⊕ Individual

Tiempo:

- ⊕ Una hora y media

Materiales:

- ⊕ Lápiz, papel, cartulinas y rotuladores
- ⊕ Extractos de entrevistas

“Extractos de entrevistas a mujeres con cargos directivos” **(García de León, 2002.) Ver Bibliografía**

Yo siempre he tenido muy claro, como Alicia en el País de las Maravillas, que lo importante es saber quién manda llegado el momento adecuado. De nada vale que me nombren directora de informativos de una empresa en la que todos los directores de departamento son de un comité de dirección. Entonces yo lo único que dije fue: “Quiero, puedo”, y entonces me dijeron que sí. Primera sorpresa: los hombres en el comité de dirección hablan de los últimos coches, de restaurantes, y por lo menos delante de una mujer, no de mujeres. Después lo hablan. Pero coches y restaurantes sí. Absolutamente decepcionantes las reuniones del comité de dirección, que desde fuera tú piensas que están ahí solucionando el mundo (...). Aquellas reuniones recuerdo que tenían poquísima eficacia. Ahora eso sí, se sabían las últimas cosechas, los últimos coches y los últimos restaurantes del mundo. De eso sí. Grandes parrafadas pero a la hora de la verdad, poquito eficaces.

(Mujer, alta profesional del periodismo, 46 años)

Nos sentimos incómodas. Lo que pasa es que los hombres suelen hacer bastante de satelizadores. Ellos de alguna manera han ido dejándonos entrar, no han podido evitarlo, por una parte, pero van digamos buscando últimas trincheras que perciben como líneas de retirada, ¿no?, entonces la última línea de retirada pues es, en el ámbito educativo si quieres, el café que se toman en los bares después de comer, el secreto siempre va un poco así, se crean el último reducto donde están entre ellos y allí es donde hablan de sus cosas (...)

(Catedrática, 52 años, Área de Humanidades)

Para los hombres el ganar en unas elecciones a un cargo académico es cuestión de vida o muerte y para una mujer, no, para mí no es vida o muerte, yo si pierdo me llevo un disgusto, pero tengo una vida llena, completa y ellos lo detectan, ellos detectan que para ti no es cuestión de vida o muerte, entonces les da muchísima rabia, les chirría: “Pero esa tía ¿a qué viene?, encima presume de que tiene hijos estupendos y de que, bueno, si no gana, pues bueno, tiene otras cosas que hacer” y para ellos es entonces eso de que: “Bueno, mataos vosotros si queréis”, tenemos mucho las mujeres, ¿no?, tenemos como otras muchas alternativas, entonces seguro que eso no, no les gusta, no...

(Catedrática, 52 años, Área de Ciencias Sociales)

2. Liderazgos y diferencias según los sexos

Cuando pensamos en una persona líder se nos ocurren múltiples características que la definen, desde las relacionadas con el control y la autoridad hasta las afectivas y emocionales. Esta complejidad en la definición de liderazgo ha conducido a que no se haya tratado como un concepto unívoco, lo cual ha originado con frecuencia confusiones y ambigüedades. También debido a ello se considera que existen diferentes tipos de persona líder con características bien diferenciadas.

Si algo parece claro a todas las personas expertas en el tema es que **el liderazgo es una función de grupo y está relacionado con las esferas del poder, la influencia y la autoridad**. El grupo no tiene que ser entendido como un pequeño conjunto de personas que se conocen personalmente y se reúnen periódicamente sino que puede tratar también de un grupo social, definido por relaciones de identidad, tal como los creyentes en una religión, los miembros de una tribu urbana, las integrantes de un movimiento feminista o de un partido político. Para Cartwright y Zander (1972) el liderazgo consiste en “acciones que ayudan a determinar las metas del grupo, a hacer que el grupo se mueva hacia estas metas, a mejorar la calidad de las interacciones entre los miembros, a desarrollar la cohesión del grupo y a facilitarles recursos”. En general se identifica al líder como aquella persona que puede influenciar al resto del grupo más de lo que los demás miembros le influyen a ella. El liderazgo puede ser ejercido por más de una persona y puede haber diferentes liderazgos en función de las circunstancias que tenga que resolver el grupo.

Uno de los elementos más consistentes destacado en las numerosas definiciones sobre liderazgo es que éste implica un proceso de influencia entre la persona líder y sus seguidoras. Esta cuestión es muy importante ya que la influencia siempre es un proceso recíproco y por eso las personas líderes también son influidas, aunque menos.

Lo que está claro es que las personas líderes influyen en las seguidoras:

- ▶ Estructurando el grupo y contribuyendo al desarrollo de las normas grupales
- ▶ Contribuyendo a su satisfacción

Pero también las seguidoras influyen en la líder:

- ▶ Concediendo mayor status a la posición de liderazgo, dando a la líder legitimidad en su papel
- ▶ Dándole libertad para ser innovadora (otorgándole “crédito idiosincrásico”)
- ▶ Dándole la capacidad de influirles
- ▶ Dándole información sobre su actuación

La influencia, por tanto, es de ida y vuelta: Ambas crean y comparten una atmósfera común del grupo: confianza mutua, equidad e información.

Inicialmente se concibió el liderazgo como una capacidad especial de la persona, es decir, como si el líder fuera un ser superior, y se realizaron muchos estudios tratando de encontrar rasgos de personalidad comunes, pero en seguida se comprobó que no había rasgos necesarios para que una persona sea líder. No hay un predictor universal. De todas formas sí se encontraron algunas características que hacen más fácil que una persona se convierta en líder. Aunque hay que tomarlas con precaución, esas características son:

- ▶ Motivación para el logro
- ▶ Motivación por la influencia social
- ▶ Conocimientos relevantes
- ▶ Competencia cognitiva
- ▶ Competencia social
- ▶ Autoconfianza
- ▶ Fiabilidad
- ▶ Flexibilidad

Análisis más modernos sobre el liderazgo se centraron en las conductas de los líderes y pudieron identificar dos tipos de comportamiento, que a veces pone en práctica la misma persona y a veces personas diferentes: **los especialistas en la tarea y los especialistas en las personas**. Estos dos tipos de orientación son independientes y complementarios, pero no opuestos, es decir, se pueden dar a la vez y en mayor o menor medida. De esta forma se puede situar el comportamiento de una persona líder en un espacio determinado por estas variables.

En función de qué dimensión tenga más peso en la forma en que una persona ejerce el liderazgo se pueden distinguir **4 estilos básicos**:

1. **Interés por la tarea.** La persona líder fomenta altos niveles de productividad, organiza y define las actividades del grupo en función de los objetivos de éste. También se llama *centrado en la producción, orientado a la tarea, iniciación de estructura y desempeño*.
2. **Interés por las personas.** Se preocupa por las necesidades, intereses, problemas, desarrollo, etc. de los demás miembros del grupo. Se llama también *liderazgo orientado a la persona, centrado en la persona, consideración o mantenimiento*.
3. **Liderazgo autocrático o directivo.** La persona líder toma todas las decisiones que afectan al funcionamiento del grupo, y espera que los miembros sigan sus instrucciones. También llamado *liderazgo autoritario o autocrático*.
4. **Liderazgo democrático o participativo.** La persona líder comparte con los miembros del grupo la toma de decisiones que afectan al funcionamiento de éste. También llamado *liderazgo democrático*.

A raíz de nuevas investigaciones, se habla cada vez más de otro tipo de liderazgo: el **liderazgo transformacional**. Describe a aquellas personas líderes que producen efectos extraordinarios en quienes les siguen a través de su influencia personal:

- ▶ Les hacen conscientes de la misión o visión del equipo
- ▶ Facilitan el desarrollo máximo de todo su potencial
- ▶ Les motivan para que, más allá de sus intereses, tengan en cuenta las necesidades del grupo

Las personas que son líderes transformacionales motivan a las demás para que alcancen metas más allá de lo que ellas mismas creían posible. A veces se confunde con el liderazgo **carismático**, pero aunque ambos tipos de liderazgo consiguen grandes resultados, el carismático se caracteriza porque las personas se ponen al servicio de una persona, mientras que el liderazgo transformacional consigue que las personas se pongan al servicio de sí mismas.

Es común escuchar que las mujeres ejercen más frecuentemente los liderazgos de tipo **interés por las personas, participativo y transformacional**. Sin embargo, no todos los estudios corroboran esas afirmaciones. Trataremos de analizar el tema con mayor profundidad a continuación.

Liderazgo en relación al género

Con cierta frecuencia, las mujeres han tenido que oír que deben aprender de los hombres líderes si quieren llegar a tener algún cargo de responsabilidad. Cuando las mujeres observan a estos líderes ven que su actuación se basa en una gestión del poder bastante alejada de la forma que muchas de ellas tienen de trabajar. Esto constituye en principio un impedimento más para la participación de las mujeres en la vida social. Pero veremos que los requerimientos de un liderazgo efectivo no son exactamente los que tradicionalmente se han ejercido.

Efectivamente, históricamente el rol del líder ha sido un rol de poder autocrático. Sin embargo, como hemos observado en los tipos de liderazgo, no todos comportan un ejercicio autocrático ni mucho menos. Todo liderazgo se apoya en algún tipo de poder pero hay muchos modos de ejercerlo. De entrada, muchas veces hay confusión entre los conceptos de poder y autoridad. Hay consenso en que **la autoridad es el poder legitimado**. Algunos grupos de mujeres, especialmente las que se autodenominan de la diferencia sexual, han proclamado como forma de relación femenina el **reconocimiento de la autoridad femenina** como el reconocimiento del saber de otras mujeres en forma de respeto y admiración.

Las organizaciones masculinas han impuesto un estilo competitivo y agresivo al ejercicio del liderazgo. Han diseñado estructuras organizacionales jerárquicas, de forma que la autoridad impuesta era la fórmula típica de funcionamiento. El objetivo básico es triunfar y eso sólo se consigue a través de un estilo de resolución de problemas racional, un fuerte control personal y ajeno, evitación de emociones, movimientos con estrategias perfectamente calculadas y el análisis como método fundamental de actuación.

Dada esa situación, las mujeres a menudo no han tenido más remedio que adaptarse a ella como requisito básico para acceder al mundo de la política y también de la empresa. Aunque era un mundo extraño para ellas, la mayoría han

dedicando grandes esfuerzos a comprenderlo y a asimilarlo en lo posible, adoptando comportamientos que en un principio les eran ajenos. Algunas explican incluso que han tenido que interesarse por los coches o por el fútbol para no quedar excluidas en las reuniones de mayoría masculina en las que tenían que participar (Sally Helgesen, 1993)

A este respecto, cabe señalar cómo los intereses tradicionalmente femeninos son minusvalorados, mientras que se aprecian los masculinos (de hecho, en la literatura del *management* existen muchos manuales que utilizan las reglas del fútbol como método). El día en que Benazir Buttho fue asesinada apareció en la portada de un periódico una fotografía suya - una imagen de archivo- en la que se la veía pintándose los labios. ¿Sería tolerable una imagen equivalente de un mandatario que hubiera sido recientemente asesinado por defender sus ideas?

Como vemos, pues, las mujeres han debido adaptarse al medio masculino para poder sobrevivir en el ámbito público. Algunas autoras (Loden, Fisher Helgesen) denunciaron esta situación en los años ochenta y reivindicaron una forma de hacer diferente de las mujeres como líderes, al tiempo que señalaban los altos costes que para las mujeres suponía su presencia en ámbitos absolutamente masculinizados. Señalaron que la supuesta adaptación femenina es una falacia, y se hace siempre a costa de grandes renunciaciones personales por parte de las mujeres. Este es uno de los motivos de que muchas de ellas no lleguen a triunfar en el terreno político o empresarial. Mostraban la diferente caracterización que socialmente se ha realizado (y aún en la actualidad mantiene cierta vigencia) de un hombre o una mujer que han llegado a cargos de responsabilidad importantes:

- ▶ Un hombre político es competitivo, una mujer política es impulsiva.
- ▶ Un hombre político es detallista; ella es agobiante.
- ▶ El pierde a veces su sangre fría por exceso de trabajo; ella es, sencillamente, irritable.
- ▶ El sabe cómo proseguir; ella no sabe cuándo acabar.
- ▶ El permanece firme; ella es dura.
- ▶ El no teme decir lo que piensa; ella es una deslenguada.
- ▶ El ejerce la autoridad con diligencia; ella está loca por el poder.
- ▶ El trepa por la escala del éxito; ella se duerme en los laureles.
- ▶ El realiza el trabajo de un modo estricto; ella es inflexible en su trato.

Las primeras autoras que trataron estos temas reivindicaban que sólo había una forma de evitar esta forzada adaptación y es reivindicar otro modo de ejercer el liderazgo, un modo que recoja las particularidades femeninas, características que, por otra parte, están comenzando a valorarse en las nuevas formas de organización empresarial que conlleva la nueva economía. Las mujeres pueden perfectamente ser líderes si, desechando el modelo tradicional autoritario, repensamos el liderazgo como:

- ▶ Tener confianza en uno/a mismo/a
- ▶ Saber escuchar

- ▶ Ser un buen comunicador/a
- ▶ Fijación de objetivos
- ▶ Crear ideas y opiniones
- ▶ Asumir desafíos aceptando ciertos riesgos
- ▶ Capacidad de resolución de conflictos
- ▶ Soportar las críticas
- ▶ Tener gran capacidad de trabajo
- ▶ Trabajo en equipo
- ▶ Creatividad
- ▶ Intuición política
- ▶ Capacidad de comprensión y compasión
- ▶ Generación de redes entre mujeres
- ▶ Capacidad de motivar al personal colaborador

Los primeros estudios que se realizaron sobre la dirección femenina apuntaban a que las mujeres tenían capacidades demostradas para este nuevo estilo de liderazgo. Las mujeres, a diferencia del modelo masculino, tendrían un estilo de trabajo cooperativo, con tendencia a diseñar estructuras de trabajo poco jerárquicas, en equipo, con un objetivo básico que no es triunfar sino lograr la calidad en lo que hacen. Combinarían el pensamiento racional con el intuitivo y se caracterizan por ejercer menos control sobre sí mismas y sobre los demás. Las mujeres permiten más emociones, se muestran más comprensivas y son firmes partidarias de la colaboración en lugar de la autoridad.

El estilo femenino de dirección, según estos primeros estudios, pondría una mayor atención en el proceso, en lugar de concentrarse exclusivamente en los resultados finales. Así, mostraría una mayor tendencia a considerar cómo una acción puede afectar al resto del personal, en lugar de plantearse simplemente: “¿En qué me puede afectar a mí?”. Este estilo evidencia por tanto una preocupación por las necesidades del personal; una predisposición para valerse de la experiencia personal cuando se negocia en el ámbito público; mayor aceptación de la diversidad y rechazo hacia los símbolos de estatus jerárquico que dividen y relegan a grupos con los que se trabaja.

Tabla 1. **Modelos de liderazgo** (Loden, 1987)

Características	Masculino	Femenino
<i>Estilo Operativo</i>	Competitivo	Cooperativo
<i>Estructura de organización</i>	Jerárquica	En equipo
<i>Objetivo básico</i>	Triunfar	Conseguir calidad
<i>Estilo de resolución de problemas</i>	Racional	Intuitivo / racional

A pesar de esta importante tradición en estudios diferenciales de liderazgo entre hombres y mujeres, en la actualidad están apareciendo nuevos estudios que cuestionan en cierta manera los presupuestos diferenciales. En los últimos años han accedido muchas mujeres a puestos de dirección y hay más posibilidades de realizar estudios fiables ya que el número de personas participantes es mayor que en los años ochenta, donde prácticamente se transcribían experiencias personales de las pocas mujeres líderes en ámbitos públicos o empresariales. A continuación exponemos algunas de las conclusiones más recientes.

La necesidad del cambio de estructura

Cada vez hay más constatación de que los diferentes liderazgos responden más a las diferentes situaciones y, sobre todo, a las diferencias en la estructura organizativa, y no a las características de la persona líder o a su sexo. Esto es muy importante ya que muestra que es decisivo que la persona líder, sea hombre o mujer, tenga incorporada la perspectiva de género si se quiere que la sociedad avance en la igualdad de oportunidades. Todas las mujeres tienen derecho a ser líderes y estar paritariamente en órganos de decisión pero, si no tienen conciencia de género, su actitud será muy similar a la de los hombres que tampoco tienen esta conciencia. Al mismo tiempo, es fundamental avanzar en crear estructuras más democráticas, más flexibles y menos autoritarias y jerárquicas. Cuando las organizaciones permiten la cooperación y premian el compromiso y la iniciativa, tanto los hombres como las mujeres líderes se comportan de forma más democrática y defienden más la igualdad de oportunidades.

A pesar de ello, es cierto que con mucha frecuencia, las mujeres puntúan más alto que los hombres en algunos aspectos del liderazgo transformacional, sobre todo aquellos relacionados con el trabajo en equipo y la cooperación. Por eso las mujeres líderes tienen un reto fundamental y es asumir la perspectiva de género y llevarla a todos los rincones de su organización en forma de formación, difusión, sensibilización y actuaciones paritarias. Sólo así cambiará definitivamente la agenda y la orientación política de los países.

Del conjunto de estudios analizados se desprende que una mujer líder debe de asumir y practicar una serie de capacidades si quiere ejercer una influencia real sobre su equipo y ejercer un cambio social con perspectiva de género:

- ▶ Autoestablecimiento de metas
- ▶ Autoobservación
- ▶ Autoevaluación
- ▶ Autorretroalimentación
- ▶ Autorrefuerzo del propio grupo
- ▶ Empoderamiento (empowerment)
- ▶ Asumir la defensa de la igualdad
- ▶ Establecer pactos y fomentar las redes de mujeres

- ▶ Formación adecuada en:
 - Habilidades de supervisión
 - Dirección de reuniones
 - Toma de decisiones
 - Asertividad

Estas capacidades resultan especialmente relevantes para las mujeres ya que su socialización, que ha sido orientada básicamente al ámbito privado y en mucha menor medida al público, ha inhibido con frecuencia su adecuado desarrollo.

La necesidad de los pactos y las redes entre mujeres

Es fundamental darse cuenta de que el mero hecho de ocupar cargos de decisión por parte de las mujeres no es suficiente para lograr el cambio social hacia la igualdad. Es necesario que las mujeres practiquen políticas de género, que pacten entre sí, que promocionen a otras mujeres, que defiendan los principios de la igualdad y que generen redes entre ellas para darse apoyo mutuo.

Los análisis que se han hecho sobre las consecuencias que para las mujeres tiene acceder al poder de forma aislada (en relación a otras mujeres) aportan datos muy significativos:

CONSECUENCIAS DEL ACCESO AL PODER EN SOLITARIO

Psicológicas. Las mujeres que han luchado mucho por alcanzar un puesto y están en un entorno absolutamente masculino tienden a justificar su posición sintiéndose mejores o distintas que las demás. Se trata de un mecanismo de defensa psicológico para explicarse a sí mismas por qué ellas han logrado llegar más allá que sus congéneres.

Comportamentales. En ocasiones, se da un proceso de **travestismo**, en el sentido de que se mimetizan mentalmente y a veces incluso físicamente con los moldes dominantes y con el estilo masculino en que están insertas. Ello conlleva un alejamiento de las posturas feministas y una cierta falta de sensibilidad histórica al movimiento de mujeres al que, en realidad, deben su posición. Se añade un tipo de conducta llamada **individualismo meritocrático** que viene a significar “a mí me ha costado mucho llegar: la que valga, que lo demuestre como yo he hecho”.

Sociales Con frecuencia estas mujeres acaban en un **ghetto de terciopelo**, un lugar aparentemente glamoroso pero en realidad superficial y que conlleva una gran soledad. Muchas de estas mujeres, tras su paso por los lugares de decisión que las llevó a comportarse así, han confesado que estaban completamente aisladas.

Vemos, por tanto, que la soledad en los puestos de decisión tiene altos costes psicológicos y sociales para las mujeres y sólo puede romperse practicando políticas

en red con otras mujeres. El trabajo en común, la defensa de objetivos pactados que avancen en la igualdad femenina, la promoción mutua y las alianzas logran romper el aislamiento de las mujeres en los puestos de poder y facilitan el alcanzar esa “masa crítica” (que la Unión europea cifra en un 30%) necesaria para que un colectivo logre hacer oír su voz. Este nuevo sistema de relación cambiará por fin las estructuras y logrará organizaciones más igualitarias y democráticas.

Ejercicios prácticos de la unidad 2

a. Suma de cualidades

Para decidir qué tipo de liderazgo deseamos ejercer, es fundamental conocernos a nosotras mismas y saber cuáles de nuestras cualidades son imprescindibles para ser una buena líder. Con frecuencia la imagen que tenemos de nosotras mismas no es la misma que la que perciben los demás, y resulta de gran ayuda conocer otras opiniones más allá de la propia para mejorar el autoconocimiento.

Objetivo:

- ⊕ Analizar las propias cualidades en relación al liderazgo desde nuestra experiencia y contrastarla con la opinión de quienes mejor nos conocen.

Procedimiento:

- 📄 Escribir diez cualidades propias que consideramos están en nuestro carácter y pueden ayudarnos a ejercer un buen liderazgo. Esforzarse en conseguir las diez porque hay muchas mujeres cuya autoestima está tan devaluada que no son capaces de encontrar en sí mismas tantas cualidades. Sin embargo, todas las mujeres tienen muchas características del liderazgo.
- 📄 Pedir a 3 personas de tu entorno más próximo que te digan con sinceridad las tres principales cualidades que observan en ti para poder desarrollar el liderazgo.
- 📄 Contrastar las 3 cualidades señaladas por los demás con las 10 propiedades detectadas por nosotras mismas.
- 📄 Confeccionar una lista con todas las cualidades (las propias y las descritas por los demás) que configuran tu propio perfil de liderazgo
- 📄 Apuntarlas en una cartulina bonita y sugerente y colgarla en un lugar bien visible de tu habitación o tu estudio y mantenerlas allí mientras dure este curso.

Metodología:

- ⊕ Individual

Tiempo:

- ⊕ Tres horas

Materiales:

- ⊕ Una cartulina de color y rotuladores

b. Tu propio modelo

Cada mujer debe decidir qué tipo de liderazgo desea ejercer y para ello es importante contrastar las propias cualidades con los perfiles teóricos analizados por la literatura del tema.

Objetivo:

- ⊕ Comprobar que se poseen suficientes cualidades para ejercer el liderazgo y reforzar así la autoestima al tiempo que se ayuda a definir el modelo de liderazgo que se desea ejercer en la vida profesional y/o política

Procedimiento:

- 📄 Comparar los modelos de liderazgo explicados en el apartado teórico y contrastarlo con la lista de cualidades expuesta en la pared que definen el tipo de liderazgo de la participante (actividad **a**).
- 📄 Poner especial atención en los modelos de liderazgo con perspectiva de género para valorar el grado de coincidencia
- 📄 Analizar cuáles de las características de las participantes coinciden con alguno de los modelos propuestos e identificar aquellas que es necesario aprender o incrementar para lograr un liderazgo que conduzca al tipo de sociedad en igualdad de oportunidades que desean

Metodología:

- ⊕ Individual

Tiempo:

- ⊕ Una hora y media

Materiales:

- ⊕ Papel y lápiz

C. Construyendo tu liderazgo

En muchas de las entrevistas realizadas a mujeres líderes se observan conductas que no siempre tenemos asociadas al ejercicio del poder. Algunas de ellas dicen que su organigrama es como una telaraña, señalando de forma muy evidente su comunicación en red, otras expresan fehacientemente su afectividad, la mayoría se preocupa mucho del bienestar de su equipo, etc. Es importante detectar estas actitudes para analizar y sobre todo diseñar cara al futuro el propio estilo de actuación como líder.

Objetivo:

- ⊕ Reflexionar sobre actitudes particulares que muestran algunas mujeres en el ejercicio del liderazgo y contrastarlo con el clásico liderazgo masculino

Procedimiento:

- 📖 Leer con atención las reflexiones expresadas por la autora Sally Helgesen que se entrevistó personalmente con algunas de las mujeres más importantes en la cumbre de empresas norteamericanas.
- 📖 Reflexionar sobre si esas actitudes son generalizables a todas las mujeres o son producto de diversas situaciones y tradiciones educativas
- 📖 Analizar el peso del tipo de organización que se desprende de las descripciones transcritas

Metodología:

- ⊕ Individual en la primera fase y colectiva (a partir de las entrevistas realizadas)

Tiempo:

- ⊕ Una hora y media

Materiales:

- ⊕ Cartulinas y rotuladores
- ⊕ Textos extraídos de Helgesen, (1993) Ver Bibliografía

Barbara Grogan, presidenta de Western Industrial Contractors

“Son las siete de la mañana de un día despejado y luminoso en Denver, mientras Barbara Grogan conduce su gran camión Dodge de carga a través de las calles casi desiertas del centro comercial de la ciudad. Conduce lentamente con una velocidad controlada. Por momentos mira por la ventanilla la mancha blanca de las montañas cubiertas de nieve que se elevan hasta alcanzar las nubes hacia el oeste. En el tablero, sobre el teléfono móvil, hay un cartel impreso que reza: “¡Soy fuerte, hermosa, creativa y sé cómo utilizarlo!” (pág. 122)

“Al entrar en el edificio de la Cámara de Comercio se toma cinco minutos para saludar a los hombres que concentran y manejan la estructura del poder en Colorado. Toma a cada uno por el brazo, lo atrae ligeramente hacia ella, y lo abraza; un verdadero abrazo, no para llenar las apariencias. Un ayudante del staff del gobernador la detiene en el vestíbulo: “¿No me abrazas hoy?” “¡Por supuesto que sí! ¡Ven aquí que te abrazo! ¿Cómo estás?” (pág. 123)

Entrevista a Frances Heselbein, manager principal de The Girl Scouts

“Frances Heselbein describe la estructura de management que ha ideado para The Girl Scouts, en sustitución de la antigua pirámide jerárquica.

El nuevo sistema es circular, aclara, las posiciones están representadas como círculos, que se ordenan luego en una serie de órbitas expandibles. “Utilizo círculos –expresa- porque simbólicamente son importantes. El círculo es una imagen orgánica, me refiero al círculo familiar. Es inclusivo, pero permite el flujo y el desplazamiento: el círculo no encasilla a nadie. Siempre me he imaginado el management como un proceso circular”. (pág. 64).

d. La entrevista

El aprendizaje vicario es uno de los métodos fundamentales para avanzar en la construcción de la propia personalidad. Se trata de aprender conductas de superación de hechos conflictivos sin haber tenido que vivirlas personalmente, solamente a través de las experiencias ajenas. En el ejercicio del liderazgo también resulta interesante conocer de primera mano actuaciones de mujeres líderes y compararlas con la propia.

Objetivo:

- ⊕ Reflexionar sobre actitudes particulares que muestran algunas mujeres en el ejercicio del liderazgo y contrastarlo con nuestras propias actitudes como líderes

Procedimiento:

- 📄 Entrevistar personalmente a 5 mujeres que ocupan cargos de dirección
- 📄 Indagar sobre los siguientes aspectos:
 - ▶ Posibles dificultades en el acceso al cargo de dirección que ocupa
 - ▶ Motivación personal para acceder
 - ▶ Adaptación a los métodos tradicionales de ejercicio del liderazgo
 - ▶ Tipo de organización que encontró a su llegada
 - ▶ Cambios que ha producido en la organización
 - ▶ Promoción que realiza (o no) de otras mujeres en su equipo
 - ▶ Papel de las redes en su desarrollo como líder
 - ▶ Valoración que realiza de su experiencia
- 📄 Transcribir las entrevistas a papel para su posterior elaboración
- 📄 Reflexionar sobre si esas actitudes son generalizables a todas las mujeres o son producto de diversas situaciones y tradiciones educativas
- 📄 Analizar el peso del tipo de organización que se desprende de las descripciones transcritas
- 📄 Analizar el papel de las redes en el liderazgo de las mujeres
- 📄 Diseñar el propio modelo de conducta a seguir como líder organizacional

Metodología:

- ⊕ Entrevistas a mujeres, transcripción de las mismas y elaboración individual posterior.

Tiempo:

- ⊕ 13 horas (dos por cada entrevista y tres de elaboración posterior)

Materiales:

- ⊕ Grabadora o lápiz y papel.

3. Autoestima y empoderamiento

En todos los análisis realizados a personas líderes destaca la confianza en sí mismas, su convencimiento en la defensa de sus valores y su determinación a llevar a cabo sus ideas aún a costa de enfrentarse a dificultades durante el proceso. Esta seguridad en la propia capacidad y la confianza en la consecución del éxito no son más que características de un buen nivel de autoestima. Se trata, por tanto, de un indicador excelente de la posibilidad de ejercer el liderazgo.

El empoderamiento es un concepto ligado a la autoestima en el sentido que confiere un orgullo de sí, una sensación de “poder hacer” (como indica su propio nombre, del inglés *power*) y está por tanto indisolublemente unido al nivel de autoestima personal.

Sin embargo, es muy importante no confundir la autoestima con otras actitudes de superioridad o prepotencia. Todo el mundo conoce políticos y políticas que han hecho carreras de gran éxito, personas que aparentemente saben de todo y que han desarrollado grandes e impresionantes habilidades para justificar y defender diferentes puntos de vista aunque, desgraciadamente, lo han hecho a menudo a costa de sacrificar su habilidad para escuchar a los demás. Al mismo tiempo, se pide que quien se dedique a la política sea una persona que se muestre siempre fuerte, en buenas condiciones, que tenga total disponibilidad, buena presencia, que se comporte de forma idealista y pragmática a un tiempo, capaz de manejar las confrontaciones y evitar las discrepancias.

Muchas mujeres quedan anonadadas delante de tal nivel de exigencia y, aunque su decisión de trabajar en el ámbito político sea firme, piensan que nunca podrán tener ese grado de disponibilidad, seguridad personal ni de sabiduría. Lo cierto es que debemos preguntarnos si ese tipo de vida política satisface a las personas y si deseamos que las representantes de las mujeres se transformen en *superwomen*.

La política tiene que ver con todas las personas que forman la sociedad, motivo por el cual debe aceptarse que haya personas no perfectas en los cargos de representación pública, con sentimientos y emociones, capaces de conciliar la vida personal con la laboral y contando con las limitaciones propias de los seres humanos y con el grado de dedicación política que personalmente escojan.

Esta imagen de “dureza” para el acceso a la vida política ha conseguido que, de entrada, muchas mujeres se sientan en inferioridad de condiciones respecto a sus colegas masculinos. Esta sensación de inferioridad es la que conduce a un bajo nivel de autoestima que impide desarrollar adecuadamente las propias capacidades.

Autoestima en mujeres políticas

La autoestima se refiere a la relación que una mujer establece consigo misma: lo que piensa de sí misma, la imagen corporal que se ofrece, así como el grado de

bienestar que siente consigo misma. Se trata de un factor de supervivencia fundamental para la vida de las personas y es especialmente importante en la arena política porque un nivel adecuado de autoestima capacita para sobrevivir a las críticas, a los conflictos y a las relaciones difíciles con el entorno. Permite superar los momentos dolorosos y tener la confianza de que podemos modificar, de acuerdo con nuestros intereses, el curso de nuestra vida. Y permite enfrentarse a las situaciones complicadas o que dan miedo con seguridad en las propias habilidades. Una mujer con un buen nivel de autoestima podrá defender sus propuestas aunque haya una mayoría en contra y no resentirse por ello; podrá oponerse a alguien en público sin temor a hacer el ridículo; sabrá dar valor a sus argumentos aunque otras personas le hagan el vacío o la menosprecien y, sobre todo, no se sentirá culpable por hacer aquello que desea y que cree que debe hacer.

¿Por qué las mujeres tienen un déficit especial de autoestima? Sabemos que la educación es diferente para los niños y para las niñas. No sólo ejercen una fuerte influencia los padres sino todo el conjunto de la sociedad, mostrando diferentes roles y comportamientos como los adecuados a cada género. Todavía los padres están habitualmente más orgullosos de los logros de sus hijos varones que de sus hijas.

Los estudios realizados sobre este tema muestran que actualmente los padres siguen orientando a sus hijos hacia carreras de más prestigio social y ocupaciones mejor consideradas que a sus hijas. Cuesta aún hoy imaginarse a una familia que incentive a una muchacha para que se independice y oriente su carrera hacia la política de un país, por poner un ejemplo. El papel tradicional que las mujeres tienen en la sociedad dificulta que éstas desarrollen objetivos que la sociedad considera valiosos. Si la sociedad los considera menos valiosos, difícilmente las propias mujeres pueden modificar esa percepción.

Pensemos, por poner un ejemplo muy claro, los modelos de los cuerpos que se proponen a los jóvenes en la adolescencia y que evidencian esa diferencia cultural de género: modelos fuertes y atléticos para los varones y delgados y enfermizos para las mujeres. ¿Qué mujer joven puede imaginarse fuerte y valiente en su futura vida adulta con la imagen débil y esquelética que se le ofrece como ideal de sí misma?

Otra fuente de influencia en la propia autoestima son los cuentos infantiles que, durante siglos, han pasado generación tras generación de padres y madres a hijos e hijas en todas las culturas. En ellos, las mujeres protagonistas suelen ser pasivas y dóciles, bellas y sumisas, nunca deciden su propia vida, los demás deciden por ellas, y son las que triunfan consiguiendo por marido a un hombre poderoso (Blancanieves, la Bella durmiente, Cenicienta). Sin embargo, las mujeres que saben lo que desean, son activas y luchan por conseguir sus objetivos son castigadas y convertidas en brujas y malísimas madrastras. Si bien es cierto que los cuentos infantiles han cambiado mucho en los últimos tiempos, no hay más que echar una ojeada a las librerías para comprobar que los cuentos de hadas tradicionales siguen con plena vigencia en todos los países de nuestro entorno, cuando no con nuevas versiones que mantienen el mismo fondo ideológico (películas de Walt Disney o similares en que los papeles valiosos son para los varones y las mujeres son protagonistas sólo en caso de que defiendan la figura del padre o la cultura masculina).

Esto comporta que las mujeres habitualmente tengan una autoestima más baja que los varones. Además, la autoestima tiene características diferentes: los varones tienen dificultades para conocer y aceptar los propios sentimientos y las mujeres para deshacerse de sus culpas.

En política, las mujeres muestran su baja autoestima cuando no se atreven a disentir en público de un ponente que ha dicho lo que a su juicio sería alguna barbaridad, cuando renuncian a cargos de poder pensando que no serán capaces de hacerlo bien, cuando enmudecen de pronto ante una frase grosera de un adversario político, cuando no son capaces de defender una idea en su propio partido por miedo a parecer ridículas, cuando esconden sus sentimientos como tristeza o rabia para no parecer débiles, cuando ocultan el deseo de acabar pronto una reunión para ir a ver a sus hijos/as porque saben que no serán comprendidas...

¿Cómo conseguir una alta autoestima?

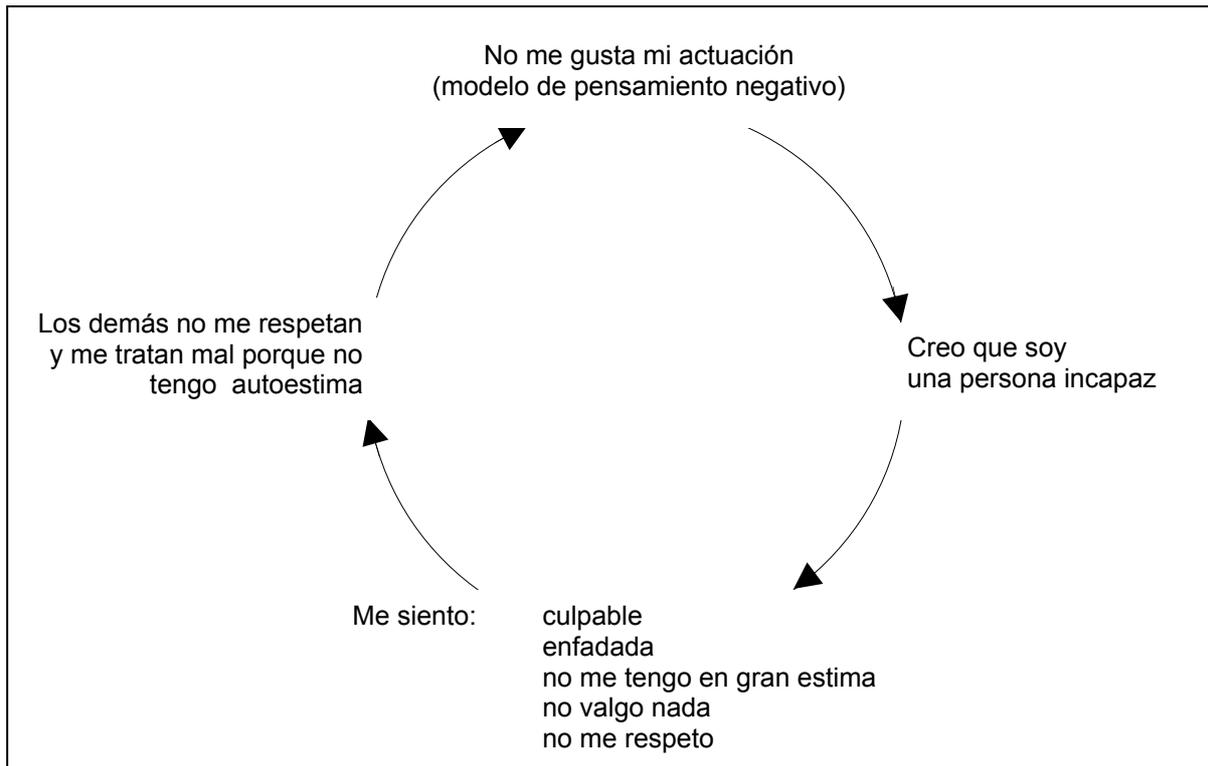
En todos los cursos de autoestima hay algunas mujeres que muestran su preocupación por la posibilidad de que, tras practicar las técnicas adecuadas, su autoestima pueda aumentar en exceso. Tienen miedo de volverse unas “creídas”, personas excesivamente pagadas de sí mismas. Esa preocupación es una muestra más de su baja autoestima, y parte del desconocimiento de una misma. Las mujeres han estado oprimidas y mal consideradas durante tanto tiempo que temen no controlar su carácter y transformarse en un tipo de persona que no quieren ser, orgullosa y poco comprensiva.

Pues bien, no hay que tener el menor temor a ese respecto: la autoestima es necesaria para la supervivencia. Como hemos dicho anteriormente, las personas con alta autoestima pueden derrumbarse en un momento dado, pero siempre tienen capacidad para sobreponerse. La autoestima es como el sistema inmunitario de la conciencia. No se puede tener demasiada autoestima, igual que no se puede tener demasiada salud. La autoestima no es amor a una misma, es confianza en una misma. Cuando una persona es jactanciosa o arrogante o bien se propone metas que nunca cumple es precisamente porque su autoestima es baja. Una persona con elevada autoestima no se preocupa por las comparaciones con los demás y se propone metas que pueda alcanzar, porque le interesa su felicidad y la de quienes la rodean.

La autoestima, por tanto, crea un conjunto de expectativas acerca de lo que es posible y adecuado para las mujeres. Estas expectativas tienden a generar acciones y así se convierten en realidades. La mente con alta o baja autoestima, tiende a generar profecías que se convierten en realidades. Así es cómo actúa el modelo de pensamiento negativo¹ sobre nosotras mismas, sobre los demás y, como reflejo de la visión que percibimos en los otros, de nuevo sobre nosotras mismas:

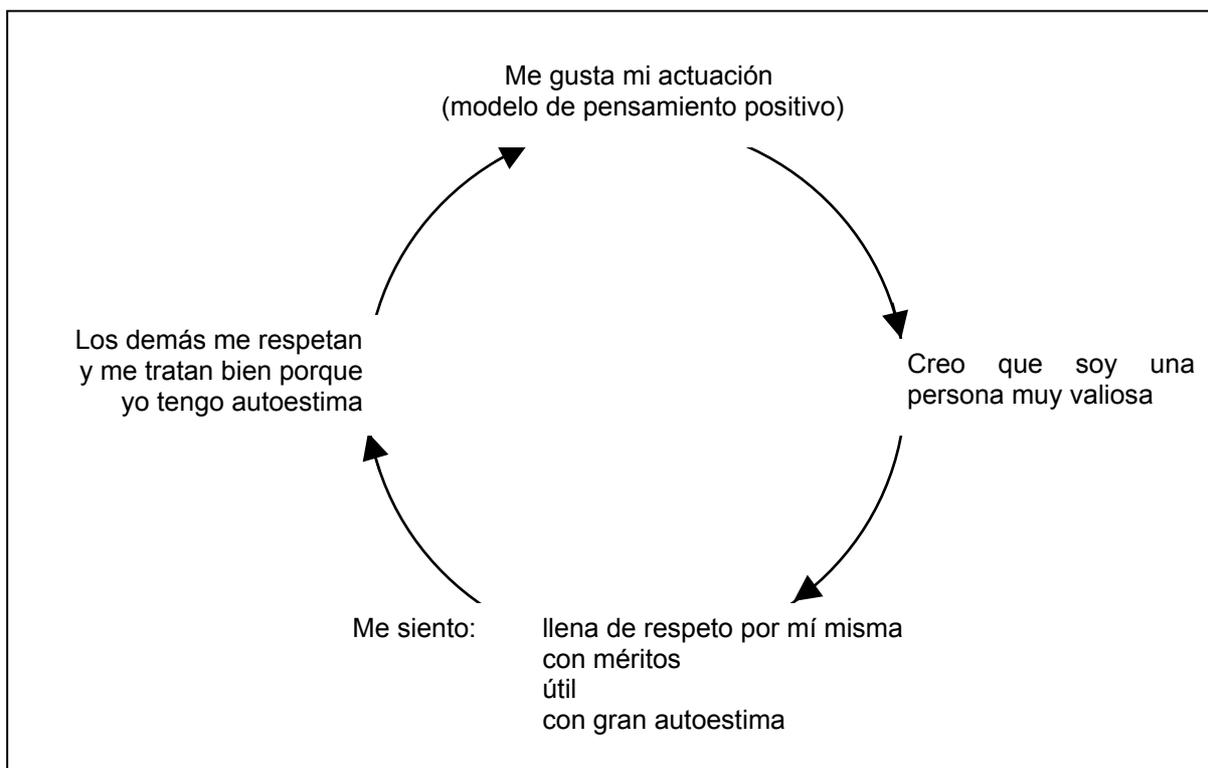
¹ Adaptado de Lynda Field. Ver Bibliografía

Gráfico 1. **Círculo del odio**



Del mismo modo, pero con un resultado absolutamente diferente, actúa sobre las mujeres el modelo de pensamiento positivo:

Gráfico 2. **Círculo de la autoestima**



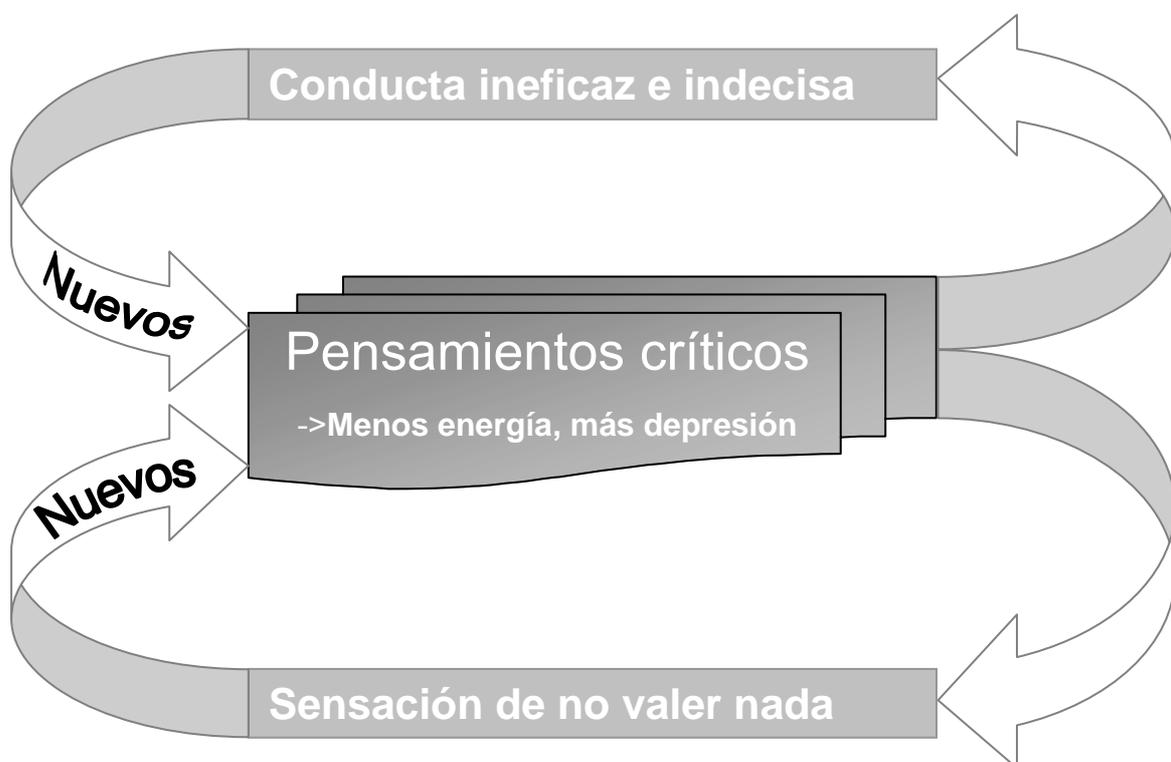
Sin embargo, no podemos aumentar nuestra autoestima si no partimos de los diferentes aspectos de la personalidad que la componen. Decir: “Me gusta a mí misma” es un reflejo de sentirse bien con las propias emociones, estar de acuerdo con los propios pensamientos y no sentirse culpable por ellos, ser consciente de por qué se actúa de una forma u otra y cuidar nuestro cuerpo. Por el contrario, cuando una mujer no se gusta a sí misma es porque alguno de estos aspectos está descuidado o poco valorado.

Mejorar la autoestima, por tanto, se consigue mejorando uno o más de los campos o áreas implícitas en la persona. No podemos mejorar directamente la autoestima, pero sí podemos influir indirectamente en ella, cambiando una o más variables personales: conductas, pensamientos, emociones o actitudes físicas. Es necesario, por tanto, lograr un equilibrio entre los diversos componentes de nuestra persona.

Pensamientos positivos

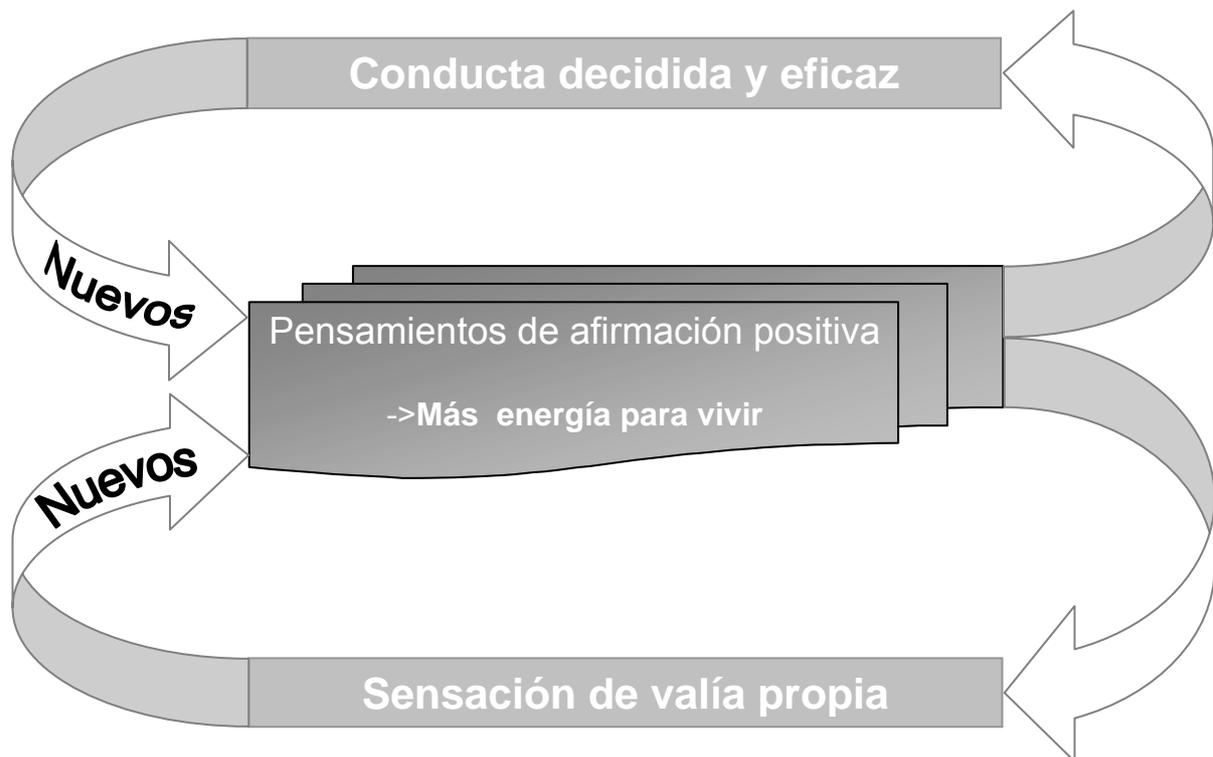
Uno de los factores necesarios para incrementar la autoestima en las mujeres es el autoconocimiento. Conocer las cualidades que se tienen es importante para valorarse y actuar con seguridad. Identificar los pensamientos negativos que tenemos sobre nosotras mismas resulta imprescindible para saber qué opinión tenemos realmente sobre nuestra valía. Con frecuencia, las mujeres tienen miles de pensamientos negativos que merman su capacidad de éxito.

Gráfico 3. **Pensamientos críticos**



Identificar cuáles son y sustituirlos por pensamientos positivos repercutirá en una mejora de la propia autoestima y en una mejor actuación política y en todos los terrenos en que la mujer trabaje.

Gráfico 4. **Pensamientos de afirmación positiva**



En ocasiones, los pensamientos negativos (“estoy haciendo el ridículo”, “no sirvo para esto”, “voy a equivocarme”, “seguro que empiezo a hablar y olvido mi discurso”, etc.) están inducidos por los demás, especialmente por los hombres, inmersos en una cultura masculina, que desprecia o minusvalora a las mujeres. En el próximo capítulo veremos exactamente cuáles son las conductas eficaces para hacerles frente. Aquí vamos a destacar, sin embargo, algunas que influyen especialmente en una baja valoración propia:

- ▶ En ocasiones parece que, haga lo que haga una mujer, siempre está mal. Por más que se esfuerza en cumplir sus múltiples roles, no oye más que críticas y ningún elogio. Es frecuente que se culpabilice socialmente a las mujeres que se ocupan exclusivamente de las tareas del hogar y de los hijos e hijas pequeños acusándolas de ser totalmente dependientes, de no contribuir económicamente a las necesidades de la familia. Sin embargo, si una mujer que ha sido madre decide acceder al mercado de trabajo y ser activa en algún tipo de militancia (política o sindical), se la acusa de descuidar (cuando no abandonar) al marido y a los hijos/as. En estos casos se suele mirar con

lástima al marido, que debe ocuparse de lo que ella supuestamente deja de hacer en el hogar, y se le recuerda a ella la suerte que ha tenido por tener un esposo tan comprensivo. Estas situaciones, provocadas tanto por hombres como por mujeres, influyen en que las mujeres que las padecen se sientan, hagan lo que hagan, con mala conciencia, culpables de no ser perfectas en todo y rebajen su autoestima de forma importante.

- ▶ Ocurre lo mismo en los casos, desgraciadamente tan frecuentes, de mujeres que sufren maltratos o abusos sexuales. Existe una tendencia social, claramente reflejada en algunas sentencias judiciales, a pensar que de algún modo la mujer víctima ha provocado la agresión o el abuso: tal vez se vistió con un escote demasiado grande, movió demasiado las caderas o, sencillamente, era demasiado guapa... por no hablar de la terrible frase que a veces hemos escuchado entre los vecinos y vecinas de una víctima mortal a manos del marido: “Algo habrá hecho cuando ha acabado así”. Por todo ello, es fundamental que trabajemos con nuestros sentimientos de culpa y vergüenza para lograr que dejen de oprimirnos y actuemos en libertad, conociendo nuestros límites y priorizando aquello que consideremos más importante en nuestra vida. Pero, sobre todo, es importante que jamás ocasionemos culpa o vergüenza en otra mujer. Esta complicidad femenina es imprescindible para que se respete a todas las mujeres y para respetarnos a nosotras mismas.
- ▶ A menudo se caracteriza a las mujeres con bromas de mal gusto. Es frecuente que se las ridiculice en reuniones con frases relativas a su cuerpo, su pelo, sus tendencias sexuales, o similares, generalmente cuando no están presentes. Esta situación debería ser rechazada por el resto de mujeres que haya en la reunión. Los hombres dicen muchas bromas del tipo: “Cuando mi mujer llegue a los 40, la cambiaré por dos de veinte”, bromas que responden a las fantasías, mitos y prejuicios propios de la cultura masculina. Hay una cosa que debe quedar clara: si a una mujer se la ridiculiza lo suficiente, puede despedirse de convertirse en líder. Así pues, cuando escuchemos que se está ridiculizando a una mujer es fundamental reaccionar inmediatamente y rechazar esa imagen. Estaremos trabajando por el respeto colectivo hacia nuestro género pero también por nosotras mismas ya que nadie asegura que no seamos víctimas de la ridiculización en la próxima reunión.

Pasos a seguir para elevar el nivel de autoestima

1. Ser conscientes de la propia autoestima. Es necesario el autoconocimiento para saber a qué nivel se sitúa la autoestima de cada mujer y partir de una evaluación realista. A partir de esta valoración, podrá saberse en cuál de las áreas que hemos descrito se necesita trabajar más para superar la falta de confianza en una misma. (Ver el ejercicio **a**)
2. Proponerse prácticas en ámbitos personales y sociales. Cada mujer debe proponerse prácticas que le permitan alcanzar metas posibles y valiosas para su vida. Una de las formas más recompensantes y accesibles de aumentar la autoestima es mediante el comportamiento asertivo, que analizaremos en el próximo apartado

3. Establecer pactos y redes entre mujeres. Trabajar conjuntamente eleva el nivel de autoestima personal y colectivo al tiempo que afianza los compromisos y permite la defensa de las reivindicaciones feministas.
4. Ámbitos en que deben situarse las prácticas:
 - a) Vivir conscientemente (de las propias actitudes y las ajenas)
 - b) Aceptarse a sí misma (aceptar las limitaciones y no culpabilizarse)
 - c) Buscar el equilibrio de la energía (área intelectual, emocional, física y de la conciencia)
 - d) Asumir las propias responsabilidades
 - e) Reconocer los sentimientos negativos
 - f) Autoafirmarse mediante pensamientos positivos
 - g) Vivir con un propósito
 - h) Tener claras estas propuestas hará que las mujeres puedan autoafirmarse tanto en el terreno político como en el personal y les permitirá afrontar con seguridad y confianza en sí mismas el reto de ejercer el liderazgo en el caso de que así lo demande su carrera política.

Ejercicios prácticos de la unidad 3

a. Evaluando la autoestima

Muchas mujeres no saben si realmente su nivel de autoestima es el correcto para desempeñar con éxito su ejercicio de liderazgo ya que, a la complicación de conocerse a una misma, hay que añadir la dificultad de definir con exactitud la autoestima y los pensamientos negativos y positivos que la componen.

Objetivo:

- ⊕ Medir el propio nivel de autoestima

Procedimiento:

- 📄 Buscar un espacio donde se esté a solas y sin posibilidad de interrupciones.
- 📄 Responder sinceramente las preguntas del test que se adjunta
- 📄 Realizar una valoración final y escribir las propuestas de mejora.

Metodología:

- ⊕ Individual

Tiempo:

- ⊕ 1 hora y media

Materiales:

- ⊕ Lápiz y papel.
- ⊕ TEST DE AUTOESTIMA

TEST DE AUTOESTIMA

(Procedencia:

Asociación Catalana para el Tratamiento de los Trastornos de Ansiedad y Depresión.

http://www.actad.org/actad_cas/test_cas/test_autoestima.php

Citado con su autorización)

Responde las preguntas de forma intuitiva, es importante que la respuesta sea lo más sincera posible. Al finalizar podrás calcular tu resultado.

Esta prueba es sólo de carácter orientativo y carece de valor diagnóstico.

1. Cuando alguien te pide un favor que no tienes tiempo o ganas de hacer...
 - a) Pese a todo lo hago, no sé decir que no.
 - b) Doy una excusa por tonta que sea para no tener que hacer ese favor.
 - c) Le digo la verdad, que no me apetece o no puedo hacer lo que me pide.
2. Viene alguien a interrumpirte cuando estás trabajando o haciendo algo que consideras importante ¿qué haces?
 - a) Le atiendo, pero procuro cortar cuanto antes con educación.
 - b) Le atiendo sin mostrar ninguna prisa en que se marche.
 - c) No quiero interrupciones, así que procuro que no me vea y que otra persona diga que estoy muy ocupada.
3. ¿Cuándo estás en grupo te cuesta tomar decisiones?
 - a) Depende de la confianza que tenga con la gente del grupo, me cuesta más o menos.
 - b) Normalmente no me cuesta tomar decisiones, sea donde sea.
 - c) Sí, me suele costar mucho tomar cualquier decisión cuando estoy en grupo.
4. Si pudieras cambiar algo de tu aspecto físico que no te gusta...
 - a) Cambiaría bastantes cosas para así sentirme mucho mejor y estar más a gusto con la gente.
 - b) Estaría bien, pero no creo que cambiara nada esencial de mi vida.
 - c) No creo que necesite cambiar nada de mí.
5. ¿Has logrado éxitos en tu vida?
 - a) Sí, unos cuantos.
 - b) Sí, creo que todo lo que hago es ya un éxito.
 - c) No.
6. En un grupo de personas que discuten ¿quién crees tiene razón?
 - a) Normalmente la razón la tengo yo.
 - b) No todos, sólo algunos. Generalmente la mayoría da versiones válidas de la realidad.
 - c) Todas las personas aportan puntos de vista válidos.
7. Tu superior protesta o te regaña en voz bastante alta por un trabajo tuyo diciendo que está mal hecho...
 - a) Le escucho atentamente, procurando que la conversación se desvíe a una crítica constructiva y poder aprender de mis errores.
 - b) Que eleve la voz no se justifica en ningún caso. No tiene ningún derecho a tratarme así, por lo que no puedo escuchar lo que me dice hasta que no baje su tono de voz.
 - c) Me molesta que me regañe y lo paso mal.

8. Te preocupa mucho la impresión que causas sobre los demás, si caes bien o no...
- a) Mucho, no soporto que alguien me tenga mal considerado.
 - b) No siempre, sólo cuando me interesa especialmente la amistad de la otra persona.
 - c) Lo que los demás piensen de mí no influirá en mi forma de ser.
9. ¿Preguntas, indagabas, averiguabas lo que la gente prefiere de ti y lo que no?
- a) Sí, aunque me llevo algunos disgustos.
 - b) Sí y disfruto conociéndome a mi mismo a través de las demás personas.
 - c) No pregunto nada, por si acaso me encuentro con respuestas que hubiera preferido no escuchar.
10. ¿Crees que podrías lograr cualquier cosa que te propusieras?
- a) Sólo algunas cosas de las que pienso que son posibles.
 - b) Me cuesta conseguir lo que quiero, no creo que pudiera.
 - c) Con trabajo, suerte y confianza, seguro que sí.
11. ¿Estás convencida de que tu trabajo tiene valor?
- a) No estoy convencida, pero hago lo que puedo porque tenga un valor.
 - b) No, más bien pienso que muchas veces no tiene valor ninguno.
 - c) Estoy convencida de que tiene mucho valor.
12. Me considero una persona tímida...
- a) Depende del ambiente en que me mueva puedo ser más o menos tímida.
 - b) No me cuesta hacer amigos/as ni relacionarme en cualquier situación.
 - c) Creo que soy una persona especialmente tímida.
13. ¿Qué sientes cuando una persona recién conocida descubre por primera vez algún defecto que estabas ocultando?
- a) Esta pregunta presupone que oculto mis defectos, en cualquier caso mi respuesta es que no me importa y que prefiero que los conozca cuanto antes.
 - b) Me siento muy mal y desde ese momento mi relación con esa persona ya no es la misma.
 - c) Me resulta incómodo, pero procuro no darle mayor importancia.
14. ¿Te has sentido herida alguna vez por lo que te ha dicho otra persona?
- a) Sí, me he sentido herida muchas veces.
 - b) No hay nada que puedan decir que pueda herirme.
 - c) Sí, pero sólo por palabras dichas por personas muy queridas.
15. Si pudieras cambiar algo de tu carácter, ¿qué cambiarías?
- a) Nada.
 - b) No lo sé, son muchas cosas.
 - c) Alguna cosa.
16. Cuando has tenido algún fracaso amoroso, ¿de quién has pensado que era la culpa?
- a) Mía, normalmente.
 - b) Del otro, normalmente.
 - c) Cada fracaso es distinto, a veces uno a veces otro.

17. Si realizas un gran trabajo, ¿no es tan gran trabajo si nadie lo reconoce?
- Efectivamente, si nadie reconoce el valor de mi trabajo no merece tanto la pena.
 - El valor de cualquier trabajo es independiente del juicio de quien sea.
 - El valor de mi trabajo soy yo la única que puede juzgarlo.
18. ¿A dónde crees que te lleva tu forma de ser?
- Hacia una mejora constante.
 - Al desastre.
 - A la normalidad.
19. Si repetidamente en reuniones de trabajo o grupos de estudio tus ideas no se tienen en cuenta...
- Pienso que no merece la pena el esfuerzo porque mis ideas no son tan buenas como creía y procuro atender a las ideas de los otros/as, dejando en adelante de ofrecer más ideas.
 - Lo considero una estadística desfavorable, pero continúo aportando mis ideas si se me ocurre alguna interesante.
 - Abandono el grupo, ya que mis ideas no son tenidas en cuenta y procuro formar otro en el que soy líder o ir en solitario.
20. ¿Alguna vez sientes que nadie te quiere?
- No es que lo sienta, es que es verdad que nadie me quiere.
 - Si, a veces siento que nadie me quiere.
 - No, sólo en alguna ocasión siento que no me comprenden, pero no es lo mismo.
 - Las personas a las que todo el mundo quiere no valen nada, sólo los grandes generan odios y enemigos.
 - Nunca me siento así, las personas que me rodean me aprecian.

Cálculo de la puntuación:

Marca con un círculo las respuestas que hayas señalado y suma el resultado de los círculos en cada línea a la derecha. A continuación suma el total y escríbelo en la casilla inferior derecha. Finalmente, consulta la valoración de tu puntuación.

		N ú m e r o d e p r e g u n t a																				Suma
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Respuestas	A	0	1	1	0	1	2	1	0	1	1	1	1	2	0	2	0	0	2	0	0	
	B	1	0	2	1	2	1	2	1	2	0	0	2	0	2	0	2	1	0	1	1	
	C	2	2	0	2	0	0	0	2	0	2	2	0	1	1	1	1	2	1	2	2	
	D																					3
	E																					4
		Total =																				

Este test evalúa la autoestima, que es la valoración que hacemos sobre nosotras mismas, respondiendo a la pregunta ¿cómo soy yo?, incluyendo el carácter, la personalidad y las características físicas. Dependiendo de como nos valoremos, el éxito o el fracaso de nuestras empresas acabará de una manera u otra. Si no estás segura de lo que quieres, cómo y cuando lo quieres, puede que los contratiempos de la vida te hagan más daño que a alguien que esté muy seguro de sí mismo.

Valoración:

De 0 a 10 puntos, BAJA AUTOESTIMA:

Aquellas personas que tienen una baja autoestima suelen ser personas que aunque no se creen inferiores al resto si consideran a los demás en una posición más elevada a la suya. Esto supone que, inconscientemente, se sientan en una posición retrasada en relación a los que le rodean a la hora de iniciar o realizar alguna acción. Las personas con poca autoestima carecen de confianza sobre sus propios actos considerando como un fracaso cualquier pequeño bache que tengan. Al sentirse de ésta manera están creándose un efecto de derrota que no les ayudará a conseguir sus metas. Por otro lado, son inconformistas puesto que siempre desean conseguir una perfección en todos sus trabajos debido a esa situación de relativa derrota en la que se ven sumidas. Quizás por ello, el éxito en cualquier tarea les complace de tal forma que les puede ayudar a olvidar los posibles errores cometidos en el pasado.

De 10 a 30 puntos, AUTOESTIMA MEDIA:

Este tipo de personas tienen una buena confianza en sí mismas, pero en ocasiones ésta puede llegar a ceder. Son personas que intentan mantenerse fuertes con respecto a los demás aunque en su interior están sufriendo. Aquellos que posean esta forma de ser viven de una forma relativamente dependiente de los demás, es decir, si ven que el resto les apoyan en alguna acción su autoestima crecerá pero, por el contrario, cualquier error que alguien les eche en cara servirá para que su confianza caiga un poco. Estos vaivenes no muy acusados en los que se ven este tipo de personas pueden controlarse con un poco de racionalidad a la hora de enfrentarse a los retos, sobretodo los retos profesionales. En cuanto al amor, lo mejor es no exagerar los fracasos y acordarse y disfrutar de los éxitos.

De 30 a 42 puntos, ALTA AUTOESTIMA:

Las personas de gran autoestima han nacido para triunfar en todos los aspectos de su vida. Se creen seres poderosos y en posesión de la verdad en todo momento. Son personas a las que resulta muy difícil hacerlas venir en razón y también hundirlas. Su fortaleza mental les convierte en auténticos tanques de difícil destrucción. Todos sus movimientos están calculados previamente con un único objetivo: el éxito. Quizás por ello, el fracaso no supone ninguna alteración de sus planes puesto que es una oportunidad única para aprender y no volver a equivocarse. Pero, por otro lado, esta forma de actuar no les ayuda en sus relaciones sociales puesto que dan una imagen de superioridad que producirá en algunas personas un sentimiento de rechazo. También hay otras personas a las que las atrae como el imán este tipo de personas de alta autoestima, eso sí, la pareja que tengas, tendrá que ser también fuerte, porque si no la podrás hundir.

b. Aumentando los pensamientos positivos

Los pensamientos recurrentes negativos son una de las causas de baja autoestima y malestar de las mujeres. “No sirvo para nada” “Soy un desastre” “Soy incapaz de...” “Este asunto nunca me sale bien” “Estoy horrible” “Así no puedo salir a la calle” “Todos se fijarán en lo mal que lo hago”. Este tipo de pensamientos nos asaltan sin darnos cuenta y es muy importante identificar cuáles son los más comunes en nuestra personalidad.

Objetivo:

- ✚ Detectar los pensamientos negativos recurrentes, disminuirlos e incrementar los positivos, que son aquellos que lograrán aumentar la autoestima

Procedimiento:

- 📄 Preparar una pizarra si es posible, o un corcho colgado en la pared. Si no puede ser, un papel en blanco será suficiente.
- 📄 Durante 10 minutos, levantarse para apuntar en la pizarra cuantos pensamientos negativos se nos ocurran y que sean los que normalmente nos asaltan. Hay que levantarse de la silla cada vez que se apunte un pensamiento nuevo. Si se trata de un corcho, apuntar un pensamiento negativo en un papel o en un post-it, y así en tantos papeles como pensamientos negativos nos asalten y colgarlos cada vez en el panel.
- 📄 Subrayar un pensamiento negativo si vuelve a aparecer en nuestro pensamiento. Se puede subrayar cuantas veces aparezca durante los 10 minutos.
- 📄 Durante otros 10 minutos, volver a levantarse y tachar aquellos pensamientos negativos que pensemos especialmente dañinos y queramos eliminar.
- 📄 Escribir debajo de cada pensamiento negativo el positivo que lo sustituye. Igualmente, pueden subrayarse los más importantes.

Metodología:

- ✚ Individual

Tiempo:

- ✚ 1 hora

Materiales:

- ✚ Pizarra, panel de corcho, post-its o tiza, o bien lápiz y papel.

C. La creación de tu propia realidad

En la historia personal de todas las mujeres hay situaciones que hemos resuelto correctamente y que han fortalecido nuestra confianza en el mundo y en nosotras mismas. El empoderamiento depende de nuestra capacidad de reconocer tales situaciones, darles valor y ser capaces de reproducirlas en más ámbitos y diferentes ocasiones. Pueden ser situaciones en las que las redes de mujeres hayan ayudado a la consecución del objetivo, como ha ocurrido a lo largo de los siglos con muchos de los logros de los movimientos feministas.

Objetivo:

- ✚ Reconocer y poner en valor situaciones en que hemos logrado nuestros propósitos personales o profesionales y hemos contribuido a un cambio social, por pequeño que fuera, en el sentido de nuestros valores y reivindicaciones.

Procedimiento:

- 📄 Pensar en alguna situación a lo largo de la vida en la que se haya deseado mucho alguna cosa beneficiosa para una misma y otras personas y se haya conseguido.
- 📄 Relajarse, cerrar los ojos y recordar los pensamientos, sentimientos y comportamientos que te condujeron al éxito.
- 📄 Qué era lo que deseabas
- 📄 Los pensamientos que tenías antes de conseguirlo
- 📄 Los sentimientos que experimentaste al notar que lo conseguía
- 📄 Las acciones que emprendiste para conseguirlo
- 📄 Los pensamientos que tuviste una vez conseguido
- 📄 Los sentimientos experimentados una vez conseguido
- 📄 Las consecuencias positivas en el equipo y la comunidad afectada por el logro.
- 📄 Escribir en un cuaderno las respuestas a cada uno de los ítems anteriores.

Metodología:

- ✚ Individual

Tiempo:

- ✚ 1 hora

Materiales:

- ✚ Lápiz y papel

4. Conductas eficaces para el liderazgo

Con frecuencia habréis observado lo diferente que resulta el lenguaje de los líderes masculinos de los femeninos, aún expresándose en el mismo idioma y sobre el mismo tema. Seguro que reconocéis las siguientes expresiones en boca de mujeres, cuando inician una intervención, independientemente del cargo político que ocupen: “Yo solamente quisiera explicar...”, “Creo que, en cierto modo,...”, “Realmente no sé qué decir”, “Básicamente no creo...”, “Yo propondría...”, “No tengo mucho que agregar...”, “Permítanme sólo unos segundos para decir...”, “Seré breve...”. Y esto, en el mejor de los casos ya que a menudo lo que ocurre es que las mujeres asisten a debates en los que no participan y, si lo hacen y encuentran oposición a alguna de sus ideas, inmediatamente las retiran.

Este tipo de lenguaje, tan cauteloso por miedo a decir algo incorrectamente, unido a una expresión corporal de timidez, no genera confianza ni credibilidad en quien las escucha. Por el contrario, los hombres realizan afirmaciones con tanta seguridad que la proyectan al exterior y convencen de su veracidad. Un hombre en el uso de la palabra emplea ciertas expresiones que inducen a aceptar como un hecho lo que está diciendo, aún cuando en realidad no lo sea: “Definitivamente pienso que debemos actuar de esta manera...”, “Es obvio que...”, “Nadie podrá contradecirme si les digo que...”.

Estos ejemplos muestran que el lenguaje de las personas, además de estar condicionado por el medio social y cultural del hablante, lo está también por el género. Está claro que el uso del lenguaje provee bases de poder y de autoridad, control e influencias, y es uno de los factores que refuerzan la condición discriminada de las mujeres. Las mujeres no saben tratar con estos factores y a menudo prefieren callar a enfrentarse a determinadas situaciones que no controlan.

Efectivamente, a lo largo de la vida política, se presentan muchas situaciones que requieren una respuesta clara y precisa, sin vacilaciones. Las mujeres, poco acostumbradas a lidiar con relaciones de poder en posición de igualdad, con frecuencia no saben reaccionar a ellas de manera adecuada para sus intereses. Aprender técnicas asertivas es un medio para reforzar la confianza en una misma y resolver con éxito situaciones de discriminación en la vida política y personal.

Tipos de conducta más frecuentes

En algunos de los ejemplos expuestos veíamos cómo las mujeres se expresan de forma tímida y cautelosa, dispuestas a retirar lo dicho al menor contratiempo. Esa es básicamente una conducta pasiva. De hecho, algunos estudios han demostrado que hay diferencias de actitud y de lenguaje relacionadas con grupos ocupacionales. De este modo, las mujeres, debido a la división genérica en la sociedad, han desarrollado actitudes pasivas para asuntos técnicos, políticos o científicos, y los hombres con respecto a lo doméstico, artesanías y cuidado de la familia.

La **conducta pasiva** es aquella que pone los derechos de las otras personas por delante de los propios. Se acepta lo que el otro o la otra desea, relegando los propios deseos. Con esta conducta puede llegarse al extremo de permitir que los propios derechos sean violados.

No son unos resultados extraños si observamos la experiencia temprana a que están sometidos los niños y las niñas aún en la actualidad. A los varones se les muestra el ideal masculino que enfatiza la dureza, competencia y agresión, pero también iniciativa y acción. A las niñas se las imbuje en gran medida del ideal femenino que todavía incluye pasividad y sumisión, pero también sensibilidad, cuidado de los demás e intimidad. Los hombres y mujeres aprenden, por tanto, a comportarse de forma diferente desde la infancia. No hay más que mirar las tiendas de bebés para distinguir el azul de la ropa para varones y el rosa para las niñas, comenzando así el aprendizaje de los roles sexuales, que después seguirá en la escuela y más tarde en el trabajo.

Hay que ser consciente de que las mujeres contribuimos a la diferenciación sexual según la forma como educamos a nuestras hijas e hijos. Si realmente deseamos cambiar en alguna medida la sociedad y que nuestras hijas no asuman roles de pasividad en ámbitos importantes, debemos entrenar a los niños varones en tareas y sentimientos que tradicionalmente se han considerado de dominio femenino.

Algunas mujeres, como reacción a la educación recibida, desechan la pasividad y deciden comportarse de forma más enérgica, llegando incluso a copiar los modos agresivos de sus colegas varones. Muchas de ellas dicen que son unas “supervivientes”, que tanto en política como en el mundo laboral, la única forma de sobrevivir es adoptar los modelos masculinos, luchar y competir, si no quieren ser sometidas. Estas mujeres valoran mucho los puestos de poder a los que han llegado y no suelen mostrar la menor comprensión hacia otras mujeres que todavía están en el camino. Consideran que, igual que ellas lo han conseguido, y bastante que les ha costado, las demás también pueden hacerlo.

Son mujeres con fama de “duras”, implacables, a menudo temidas por su mano de hierro y que han dado lugar al estereotipo de que “peor una mujer que un hombre como jefe por encima”. Si llaman tanto la atención es precisamente por eso, porque son muy pocas y se apartan del comportamiento típico femenino, no porque en la sociedad no estemos cansadas de ver personas (entre ellas muchos hombres) con un nivel de agresividad e incluso crueldad superlativo.

La **conducta agresiva** es aquella que considera que los propios derechos son lo más importante, incluso a costa de los deseos de los demás. Deteriora las relaciones interpersonales y crea hostilidad a su alrededor.

Sin embargo, esta forma de actuar tampoco es la adecuada. Estas mujeres pagan muy caro el alejamiento de sus sentimientos más profundos, a menudo en forma de

soledad y amargura. La conducta agresiva hace daño a los demás pero también a quien la practica, de modo que no es un buen modelo para la sociedad que deseamos.

La alternativa adecuada para las mujeres es aquella conducta que se coloca en el punto medio entre la pasiva y la agresiva. Un tipo de actitud que consigue las metas que se desean sin atacar a nadie, pero defendiendo las propias ideas y derechos: la conducta que llamamos asertiva.

La **conducta asertiva** es aquella en la que la mujer defiende sus propios derechos al tiempo que respeta los de los demás. Se coloca en el punto medio entre la actitud pasiva y la agresiva y es la que mejor funciona en la mayoría de los casos.

Las personas que practican la conducta asertiva son buenas líderes, adquieren confianza en sí mismas y son respetadas por las demás personas, puesto que su actuación siempre intenta ser coherente.

Una persona asertiva:

- sabe escuchar
- domina la comunicación no verbal
- sabe expresar pensamientos y emociones de manera directa pero respetuosa
- puede decir que no a las peticiones de los/as otras
- vive con optimismo

Las tres conductas se comportan de forma diferente en cuanto al lenguaje que utilizan, los objetivos que se proponen y la expresión corporal que las acompaña. En la siguiente tabla quedan reflejadas estas diferencias:

Tabla 2: **Comparación de conductas**

	PASIVA	AGRESIVA	ASERTIVA
Mensaje	Usted tiene razón. No importa lo que yo piense. No importa cómo me sienta.	Yo tengo razón. Si usted no piensa como yo, está equivocado. Sus sentimientos no cuentan.	Así es como yo veo la situación. Esto es lo que pienso. Y estos son mis sentimientos.
Objetivo	Evitar cualquier conflicto.	Conseguir lo que se desea: ganar.	Crear comunicación y respeto mutuos.
Medios	Voz débil y vacilante.	Voz fuerte o presuntuosa, emitida a borbotones con una inflexión perentoria o sarcástica.	Tono firme, cálido, bien modulado, cadencia uniforme.
Mirada	Mirada apartada o baja.	Mirada fría y penetrante.	Mirada directa, abierta y sincera.
Cuerpo	Postura encogida y cabizbaja, movimientos nerviosos de las manos, excesivos movimientos de cabeza.	Postura "estirada", rígida, inclinada hacia delante, manos en caderas, frecuentemente señala con el dedo, manos cerradas, golpes de puño.	Postura relajada y bien equilibrada, manos sueltas a cada lado del cuerpo, gestos relajados.

Lo más importante es que los resultados de estas conductas son absolutamente diferentes. Adoptando una actitud pasiva las mujeres se sienten muy mal consigo mismas, si practican un comportamiento agresivo se ganan la enemistad de los demás y sólo si son capaces de mostrarse asertivas conservan el respeto hacia sí mismas y se ganan el de las demás personas.

Tabla 3: **Resultados según conductas**

Conducta	Consecuencias
Pasiva	Muy poco respeto por una misma. Lástima o rencor hacia los demás. Necesidades insatisfechas. Frecuentemente se sienten dolidas y/o inquietas: esperan que los otros adivinen lo que desea o lo que quiere decir. No se hacen progresos en los temas reales.
Agresiva	Dudosa respecto a sí misma. Tiene que llevar las riendas en todo momento, cueste lo que cueste. Relaciones interpersonales deterioradas: crea hostilidad en los otros. Puede ganar posiciones a corto plazo a costa de los demás.
Asertiva	Sostiene y amplía el respeto por sí misma. Consigue las metas que desea. Se centra en temas reales. Aumenta la confianza en sí misma. Crea relaciones interpersonales adecuadas

Ensayar la conducta asertiva

Todas las situaciones difíciles que hemos estado analizando pueden ser neutralizadas y revertir en un aumento de la seguridad en las mujeres que las resuelven positivamente. Responder asertivamente suele ser el mejor método para lograr el éxito en situaciones conflictivas o que las mujeres viven como complicadas. Sin embargo, muchas mujeres explican que les resulta muy difícil replicar adecuadamente en el momento en que ocurre la agresión o el ataque verbal. Dicen que se quedan sin habla y sólo mucho rato después, cuando no pueden dormir por culpa de la sensación que la situación les ha provocado, aciertan con las palabras que deberían haber dicho. Esto les provoca rabia y aún más insatisfacción. Pues bien, el único remedio frente a esto es la práctica. La conducta asertiva debe practicarse con situaciones ficticias o reales, cuando la mujer está a solas delante de un espejo o incluso con una amiga. Revivir la situación en que fue ridiculizada, o en que se sintió mal, y responder de acuerdo con la defensa de sus derechos y la expresión de sus sentimientos. Esta práctica también sirve para preparar situaciones que se sabe serán difíciles (pedir un aumento de sueldo a un jefe, confesar una decisión que se sabe no va a gustar al líder del partido, explicar una postura

contraria a la mayoría) y da excelentes resultados puesto que cognitivamente y emocionalmente la mujer está por fin dispuesta a afrontarla. Los pasos a seguir para llevar a cabo la práctica de la conducta asertiva son los siguientes:

1. Buscar una postura relajada y ensayar mentalmente o bien delante de un espejo, en voz alta. Hay mujeres que prefieren practicar la situación con una amiga.
2. Seguir el siguiente guión de actuación respecto a la situación que se desea solucionar:
 - a. Expresar lo que deseo. Se trata de buscar las palabras que mejor expresen lo que queremos obtener delante de la situación o problema.
 - b. Fijar el momento o lugar más oportuno para discutir el problema que nos afecta a nosotras y a las personas implicadas.
 - c. Describir la situación problemática que queremos cambiar de la forma más detallada posible.
 - d. Expresar lo que siento en la situación/problema en primera persona (yo) sin reprochar a los demás su posición o su actuación en la situación/problema.
 - e. Escribir el mensaje que queremos dar a la persona implicada en la situación/problema.
3. Ensayar la conducta asertiva en voz alta varias veces antes de llevarla a cabo.
4. Poner en práctica la conducta asertiva.

En conclusión, hemos visto cómo el comportamiento asertivo es aquel que nos ayuda a comunicar de manera clara y con confianza nuestras necesidades, deseos y sentimientos a otras personas, sin agredirlas ni abusar de ellas. Aunque es una conducta difícil para las mujeres porque no hemos sido educadas para llevarla a cabo, puede aprenderse con relativa facilidad si se siguen las técnicas que hemos descrito y se practica con perseverancia. Sus beneficios son muchos ya que permite atreverse a decir no, decidir lo que no se desea y ser capaz de expresarlo claramente y sin complejos (yo quiero, yo deseo...), no tener miedo a los riesgos, decir y recibir cumplidos con naturalidad, hacer y recibir críticas justas, separar los hechos de las opiniones, reconocer que los puntos de vista son diferentes y ser capaz de lidiar con esas diferencias. Permite, en definitiva, conciliarse con una misma y actuar con libertad en el ámbito privado y en el público, teniendo confianza en las propias posibilidades. Es, por tanto, la mejor aliada de las mujeres para lograr autoafirmarse y trabajar por el nuevo modelo de política y de sociedad que desean.

Ejercicios prácticos de la unidad 4

a. ¿Soy asertiva?

La educación recibida nos lleva a comportarnos con frecuencia con actitudes pasivas o agresivas que no facilitan la consecución de nuestros objetivos. La conducta asertiva es la que se ha mostrado más eficaz para defender los propios derechos sin agredir a las demás personas, al tiempo que mantiene alta la propia autoestima. Estos requisitos son imprescindibles para ejercer el liderazgo. Para ello es importante saber en cuánta medida practicamos las conductas asertivas.

Objetivo:

- ⊕ Medir el propio nivel de comportamiento asertivo

Procedimiento:

- 📄 Buscar un espacio donde se esté a solas y sin posibilidad de interrupciones.
- 📄 Responder sinceramente las preguntas del test que se adjunta
- 📄 Analizar las conductas agresivas, pasivas o asertivas que llevamos a cabo y en qué situaciones
- 📄 Realizar una valoración final y escribir las propuestas de mejora.

Metodología:

- ⊕ Individual

Tiempo:

- ⊕ 1 hora y media

Materiales:

- ⊕ Lápiz y papel.
- ⊕ TEST DE ASERTIVIDAD

Test de asertividad

Quien así lo desee puede comprobar su nivel de asertividad de acuerdo con las puntuaciones de este test.

	Con frecuencia 1	De vez en cuando 2	Casi nunca 3	Nunca 4
1. En una reunión difícil, con un ambiente caldeado, soy capaz de hablar con confianza.				
2. Si no estoy segura de una cosa, puedo pedir ayuda fácilmente.				
3. Si alguna persona es injusta y agresiva, puedo controlar la situación con confianza.				
4. Si alguna persona se muestra irónica conmigo o con otras, puedo responder sin agresividad.				
5. Si creo que se está abusando de mí, soy capaz de denunciarlo sin alterarme.				
6. Si alguna persona me pide permiso para hacer algo que no me gusta, por ejemplo, fumar, puedo decirle que no sin sentirme culpable.				
7. Si alguna persona pide mi opinión sobre alguna cosa me siento bien dándosela, aunque no concuerde con la de los demás.				
8. Puedo conectar fácil y efectivamente con personas que considero importantes.				
9. Cuando encuentro defectos en una tienda o restaurante, soy capaz de exponerlos sin atacar a las otras personas y sin sentirme mal.				

Resultados

El mayor número en la puntuación (casillas 3 y 4) muestra un menor nivel de asertividad. Las personas que han puntuado mayoritariamente en las casillas 3 ó 4 deben plantearse seriamente cambiar su conducta si no quieren ver lesionados sus derechos.

b. Mi historia

Hemos visto que la conducta asertiva es aquella que se sitúa en el punto medio entre el comportamiento pasivo y el agresivo. Cuando una mujer se comporta asertivamente, defiende sus propios derechos al tiempo que respeta los de los demás.

A lo largo de la vida hay muchas situaciones que requieren una respuesta clara y precisa, sin vacilaciones que perjudiquen la imagen de las mujeres y condicionen su propia valoración y autoestima.

Objetivo:

- ⊕ Identificar situaciones conflictivas en que no has respondido con conductas asertivas en la propia vida y proponer nuevas fórmulas para afrontarlas

Procedimiento:

- ▣ Identificar, desde la propia experiencia personal, situaciones vividas que piensas que no han estado resueltas de una forma asertiva. Estas situaciones pueden referirse a tus relaciones familiares, laborales, profesionales o políticas.
- ▣ Adscribir a tu comportamiento cuáles de los tres tipos de conducta has practicado en cada una de esas situaciones predominantemente
- ▣ Analizar tu pauta de actuación más frecuente ante las diversas situaciones de la vida.
- ▣ Repensar las situaciones desde un modelo de actuación asertiva.

Metodología:

- ⊕ Individual

Tiempo:

- ⊕ 2 horas

Materiales:

- ⊕ Lápiz y papel.

C. La Cenicienta o los cuentos de la abuela

Nuestra autoestima depende, fundamentalmente, de los modelos sociales aprendidos durante los primeros años de nuestra vida. Estos modelos llegan a las jóvenes desde el entorno familiar y adoptan los estereotipos culturales de la época.

Los modelos de comportamiento que potenciarán o debilitarán la autoestima de las muchachas no sólo se transmiten a través de la educación sino también mediante imágenes, películas, revistas y cuentos infantiles. En la mayoría de culturas existe el cuento de la Cenicienta (aunque tiene diferentes nombres) y otros similares en que las chicas deben esperar al príncipe azul desde una posición pasiva y el mantenimiento de su belleza.

Objetivo:

- ⊕ Mostrar cómo la autoestima y las conductas asertivas dependen de los modelos sociales aprendidos y hacerse conscientes de ellos para afrontarlos y superarlos en caso de que no resulten positivos para las mujeres

Procedimiento:

- 📖 Recordar tres de los cuentos principales que te explicaron cuando eras pequeña y que posteriormente has visto en películas, libros adaptados, cómics, etc. En la cultura occidental La Cenicienta, La Bella Durmiente del Bosque o Caperucita Roja son ejemplos con los que puedes trabajar.
- 📖 Analizar la actitud de la chica protagonista ante las situaciones que la vida le presenta. ¿Cómo reacciona en cada ocasión? ¿Qué tipo de conducta exhibe? ¿Qué comportamiento predomina en su actuación, el agresivo, el pasivo o el asertivo?
- 📖 Analizar las actitudes del resto de personajes femeninos que aparecen en el cuento: madrastras, brujas, hermanas... ¿Cómo reaccionan ante los conflictos?
- 📖 Comparar estas actitudes con la de los personajes masculinos del cuento
- 📖 Elaborar una ficha con las conclusiones de este ejercicio

Metodología:

- ⊕ Individual

Tiempo:

- ⊕ 2 horas

Materiales:

- ⊕ Cuentos infantiles, lápiz y papel.

d. El debate

Objetivo:

- ⊕ Identificar comportamientos inadecuados en las intervenciones públicas de las mujeres. Aprender a neutralizar, a partir de su detección, las actitudes pasivas o agresivas que dificultan el éxito del debate público.

Procedimiento:

- 📺 Observar un debate público (en televisión o en directo) en que participe una mujer, como mínimo.
- 📺 Observar su actitud poniendo especial atención en detectar las conductas pasivas, agresivas o asertivas de las mujeres implicadas.
- 📺 Puede seguirse el siguiente guión como pauta de observación:
 - ▶ ¿Sufrió alguna de las participantes un revés total? ¿Cómo reaccionó?
 - ▶ ¿Quiénes dejaron que las interrumpieran más fácilmente?
 - ▶ ¿Aparecieron algunos argumentos inesperados?
 - ▶ ¿Cuál era la actitud corporal de las participantes?
 - ▶ ¿Quién ganó el debate? ¿Con qué técnicas?
- 📺 Realizar una reflexión sobre todos estos aspectos
- 📺 Es recomendable visionar debates del entorno próximo, pero si no se tienen a mano, puede recurrirse a analizar uno de los debates entre los dos presidenciables demócratas a la presidencia: Hillary Clinton y Barack Obama o bien el enfrentamiento público que hubo entre los candidatos a la presidencia de la República Francesa, Ségolene Royale y Nicolas Sarkozy.

Metodología:

- ⊕ Individual

Tiempo:

- ⊕ 3 horas

Materiales:

- ⊕ Material de vídeo, lápiz y papel.

e. Ante el espejo

La conducta asertiva se aprende a partir de la práctica, como el resto de conductas que realizamos. Si no la tenemos incorporada es, sencillamente, porque no se nos ha educado en ella y no hemos tenido por tanto ni modelos ni posibilidad de práctica durante nuestra infancia y desarrollo de nuestra personalidad. Por el contrario, hemos interiorizado modelos de pasividad fundamentalmente. Pero el cerebro humano tiene la capacidad de aprender a cualquier edad, y aquí radica nuestra posibilidad de practicar la conducta asertiva como un modo de mantener nuestra autoestima en plena salud y poder así ejercer un liderazgo efectivo y eficiente.

Objetivo:

- ⊕ Practicar conductas asertivas (I)

Procedimiento:

- 📖 Buscar un espacio donde se esté a solas, sin posibilidad de interrupciones
- 📖 El espacio debe disponer de un sillón cómodo y un espejo de medida grande, a ser posible
- 📖 Identificar una conducta pasiva o agresiva que nos causa malestar y nos impide el ejercicio pleno de nuestra autonomía
- 📖 Diseñar la conducta asertiva que nos conduciría a resolver la situación conflictiva
- 📖 Dedicar unos minutos a la relajación antes de iniciar el ensayo
- 📖 Ensayar la conducta asertiva ante el espejo siguiendo los pasos descritos a continuación:
 - ▶ Expresar lo que deseo. Se trata de buscar las palabras que mejor expresen lo que queremos obtener delante de la situación o problema.
 - ▶ Fijar el momento o lugar más oportuno para discutir el problema que nos afecta a nosotras y a las personas implicadas.
 - ▶ Describir la situación problemática que queremos cambiar de la forma más detallada posible.
 - ▶ Expresar lo que siento en la situación/problema en primera persona (yo) sin reprochar a los demás su posición o su actuación en la situación/problema.
 - ▶ Escribir el mensaje que queremos dar a la persona implicada en la situación/problema.
 - ▶ Ensayar la conducta asertiva en voz alta varias veces antes de llevarla a cabo.
 - ▶ Poner en práctica la conducta asertiva.

Metodología:

⊕ Individual

Tiempo:

⊕ 2 horas

Materiales:

⊕ Un espacio propio, butaca, espejo, lápiz y papel.

f. Practicando la conducta asertiva

Para practicar la conducta asertiva es necesario ensayar repetidamente el método básico. En este ejercicio se expone un caso real de una mujer que desarrolla una conducta asertiva para conseguir solucionar un conflicto familiar.

Objetivo:

- ⊕ Practicar conductas asertivas (II)

Procedimiento:

- 📖 Leer el siguiente caso:

“Una mujer de nombre Miriam desea disponer cada día de una hora de calma y tranquilidad ininterrumpidas porque está estudiando para presentarse a una oposición y así mejorar su estatus y nivel profesional. Su hijo de 9 años la interrumpe constantemente con preguntas o solicitando su atención. Su marido la reclama para que haga la cena o con múltiples motivos relacionados con las tareas del hogar. Miriam está cada vez más disgustada, se desconcentra constantemente y siente que nadie respeta su necesidad de un tiempo concreto para sí misma. Durante mucho tiempo ha aguantado la situación en silencio pero su grado de frustración y de enojo contra su familia es cada vez mayor y hay días en que su agresividad estalla, de manera que al final consulta con una amiga y decide practicar una conducta asertiva.”

De acuerdo con el método básico para alcanzar una conducta asertiva, Miriam realiza los siguientes pasos:

1. Imagina como le gustaría estar: Se ve en una habitación a solas, tranquila, estudiando concentrada y sin interrupciones
2. Comienza a seguir el Guión:
 - a) Expresar lo que desearía: Me gustaría que, cuando tengo la puerta cerrada, nadie me interrumpiera con la única excepción de un caso de verdadera emergencia. Mi hijo y mi marido deben entender que, cuando tengo la puerta cerrada, quiere decir que deseo estar sola para poder estudiar.
 - b) Fijar el momento y el lugar para discutir: Esta tarde, cuando mi hijo llegue del colegio y mi marido del trabajo, antes de la cena, hablaré con ellos de este tema
 - c) Describir la situación que queremos cambiar: Cuando estoy estudiando, al menos una vez y normalmente más de una, mi hijo y mi marido me interrumpen por cualquier motivo. Eso me desconcentra y después me resulta muy difícil volver a estudiar
 - d) Expresar lo que sentimos en primera persona: Me pongo de mal humor cuando me interrumpen constantemente en el tiempo que dedico a estudiar. Deben saber que para mi es muy importante lograr ese puesto y cuando no me dejan estudiar me siento muy mal

al darme cuenta de que tengo dificultades para volverme a concentrar.

- e) Escribir el mensaje que queremos dar a la persona o personas implicadas en la situación: Si no me interrumpís, acabaré antes y podré estar con vosotros un rato. En cambio, si me continuáis interrumpiendo, como me he propuesto unas actividades diarias de estudio, tardaré más, estaré de peor humor y os encontrareis más solos, aunque yo no quiera.

📖 Reflejar el guión en situaciones parecidas de tu vida y escribe los mensajes que deberías poner en práctica.

📖 Ensaya con ellos la puesta en práctica delante del espejo (ejercicio número...)

Metodología:

👤 Individual

Tiempo:

👤 1 hora

Materiales:

👤 Lápiz y papel.

Glosario

A continuación se describen algunos de los conceptos utilizados en el texto del módulo y que resultan más complejos.

Asertividad

La asertividad es la capacidad de hacer valer la propia opinión delante de otras personas sin herir sensibilidades. Ser asertiva consiste en ser capaz de plantear y defender un argumento, una reclamación o una postura desde una actitud de confianza en si misma, aunque contradiga lo que dicen otras personas, lo que hacen todos/as o lo que se supone que es correcto.

Como estilo comunicativo, las personas asertivas se distinguen de las comunicadoras pasivas y de las agresivas. No tienen miedo a defender sus opiniones o intentar influenciar en otras/os, pero siempre respetando los límites de los demás e intentando aprender de las otras opiniones.

Autoestima

La autoestima es un sentimiento valorativo de nuestro ser, de nuestra manera de ser, de quiénes somos, del conjunto de rasgos corporales, mentales y espirituales que configuran nuestra personalidad. Consiste en estar en disposición de vernos a nosotras mismas como seres capaces de enfrentarnos a los desafíos básicos de la vida y como personas merecedoras de felicidad. La autoestima implica la autoconciencia, la autoaceptación, la autorresponsabilidad, la autoafirmación, la determinación y la integridad personal.

Hace referencia a como una persona se siente consigo misma, al valor que le da a la propia imagen. Es un auto-retrato, compuesto por rasgos físicos y no físicos, la suma de todas las características que nos describen y como nos sentimos en relación a ellos. Es la propia estimación.

Contrato social

En la época de la Ilustración francesa los filósofos más significativos (Hobbes, Locke, Rousseau) diseñaron una serie de “contratos” económicos y políticos que fueron la base de las democracias modernas occidentales.

En esos contratos se construye la diferencia sexual como diferencia política y se consagra la división entre las esferas públicas y privadas en función del sexo: las

mujeres deberán ocuparse del hogar y la familia (ámbito privado) y los hombres de la política, la cultura, etc. (ámbito público).

En la actualidad, a partir de las luchas de las mujeres por la igualdad, hay una reivindicación feminista de un nuevo contrato social entre hombres y mujeres que consiste en conseguir la igualdad en todos los ámbitos, en lograr la corresponsabilidad: compartir el trabajo doméstico y las responsabilidades familiares, compartir el trabajo remunerado y compartir el poder y la toma de decisiones.

Empoderamiento

Término acuñado en la Conferencia Mundial de las Mujeres en Beijing para referirse al aumento de participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones y acceso al poder.

Esta expresión también comporta otra dimensión: la toma de conciencia del poder que individual i colectivamente ostentan las mujeres y que tiene que ver con la recuperación de la propia dignidad de las mujeres como personas, con el crecimiento de la autoestima, con la autonomía personal y con la adquisición de poder, lo cual garantiza la participación en contextos económicos, sociales y políticos.

Lagarde (2007) define empoderamiento como el proceso de transformación mediante el cual cada mujer, poco a poco, o a pasos gigantes, deja de ser objeto de la historia, la política y la cultura, deja de ser objeto de los otros y se convierte en sujeto de su propia vida, en protagonista de la historia, la cultura, la política y la vida social. Dicho de otra forma, es un proceso a través del cual cada mujer se faculta, se habilita y desarrolla la conciencia de tener derecho a tener derechos y a confiar en la propia capacidad para conseguir sus propósitos. Este proceso se hace necesario si se tiene en cuenta la constante desautorización de las mujeres y las dificultades con que se encuentran para poder capacitar-se y sentir-se valoradas y reconocidas.

Lagarde, M. (2007) *Claves para el empoderamiento de las mujeres*. I Congreso Mujeres en el Mundo Liderando el Milenio, Valencia
Palabras para la Igualdad. Biblioteca Básica Vecinal

Feminismo de la diferencia sexual

Corriente que aboga por la no equiparación ni superación de la dualidad de un género al otro sino más bien por el desarrollo de la diferencia genérica femenina en todos los órdenes simbólicos. Considera que por naturaleza existen dos ontologías humanas: la femenina y la masculina, con diferente "esencia", diferente cultura, diferente mundo simbólico, etc.

Argumenta que el lugar que ocupamos en el mundo y que nos define, no está únicamente determinado por el espacio que nos ofrece la sociedad sino también por nuestro cuerpo de mujer con su estructura y sus ciclos vitales que determinan de alguna forma nuestra mirada sobre el mundo.

Sus máximas exponentes son la psicoanalista francesa Luce Irigaray, Luisa Muraro (*El orden simbólico de la madre*) y el colectivo filosófico Diótima (Librería de Mujeres de Milán). En España, como feministas de la diferencia, cabe mencionar a Victoria Sendón de León (*Sobre diosas amazonas y vestales*) y a Milagros Rivera Garretas (*Nombrar el mundo en femenino. Pensamiento de las mujeres y teoría feminista, 1994*).

Vocabulario Violeta. Ciudad de Mujeres.

<http://www.ciudaddemujeres.com/vocabulario/A-H.htm>

Feminismo de la igualdad

Movimiento que arranca de la reclamación histórica de las mujeres en los siglos XVII y XVIII y que se plasma en la *Declaración de los derechos de la mujer y de la ciudadana* de Olympe de Gouges (Francia, 1791) y en la *Vindicación de los derechos de la mujer* de Mary Wollstonecraft (Inglaterra, 1792), donde se reivindica el derecho a ser reconocidas en pie de igualdad con los hombres. Se apoya en la definición de igualdad, solidaridad y libertad, entendida como autonomía personal y respeto hacia el otro.

Denuncia la elaboración de diferencias de género, construidas por la razón patriarcal como categorías naturales, cuando en realidad son constructos sociales y culturales. Las políticas de la Unión Europea y de los países democráticos se fundamentan en esta idea de igualdad y de feminismo.

Feministas representativas de esta corriente son Simone de Beauvoir y Seyla Benhabib o las españolas Celia Amorós (*Hacia una crítica de la razón patriarcal, 1985*) y Amelia Valcárcel (*Sexo y filosofía. Sobre mujer y poder, 1991*).

Vocabulario Violeta. Ciudad de Mujeres.

<http://www.ciudaddemujeres.com/vocabulario/A-H.htm>

Paridad

Hace referencia a la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los diferentes ámbitos de la sociedad (político, económico, social y cultural). Este concepto excluye privilegios y discriminaciones y está relacionado con otros términos como democracia paritaria, la cual parte de la representación equilibrada de hombres y mujeres dentro del ámbito político y social. Este equilibrio consiste en que ninguno de los dos sexos este representado por más del 60% ni menos del 40%.

Victoria Camps (1998) se pregunta si el aumento en la cantidad de mujeres en el plano de la acción política será solo una cuestión de cantidad o también de calidad. Según ella, la política feminista, además del objetivo de aumentar el número de mujeres entre la clase dirigente debe reivindicar el progreso en cuestiones tradicionalmente feministas y “femeninas”: ley de aborto, prestaciones sociales, nuevo contrato social, etc.

Sau, V. (2001) *Diccionario ideológico feminista*, Volumen I i II, Barcelona: Icaria.

Bibliografía comentada

BERBEL, S. (2004). *Sin cadenas. Nuevas formas de libertad en el siglo XXI*. Narcea Ediciones, Madrid.

- ▣ Libro que repasa los obstáculos que todavía las mujeres encuentran en los diversos aspectos de su vida: el amor, la familia, el hogar, la amistad, la salud o el trabajo, incluyendo el problema de la violencia desde la perspectiva de la superación de todos ellos.

BERBEL, S. (2001). Autoafirmación. *Formación política de mujeres*. Diputación de Barcelona, Barcelona.

BERBEL, S. y RENAU, M.D. (2001). Las mujeres en la política. *Formación política de mujeres*. Diputación de Barcelona, Barcelona.

- ▣ Se trata de dos capítulos del módulo *Sí, tú puedes. Materiales para la formación política de mujeres* que patrocinó la Oficina Tècnica del Pla d'Igualtat de la Diputación de Barcelona con el objetivo de ofrecer una metodología adecuada a mujeres con responsabilidades. Trata sobre liderazgo, técnicas de comunicación y asertividad, así como las actitudes que las mujeres pueden adoptar para ejercer con éxito sus responsabilidades. El resto del módulo trata sobre la definición de feminismo y sus retos, y sobre la actuación de las mujeres en la política local, ambos capítulos en relación con el liderazgo femenino.

BROWN, G. y BRADY, C. (1993). *Llegando a la cima*. Barcelona, Ediciones Granica.

- ▣ Un libro muy práctico con estrategias concretas para desarrollar al máximo las propias potencialidades y acceder a puestos de dirección en las organizaciones.

CONSEJERÍA DE EMPLEO Y MUJER (2006). *Estudio sobre Habilidades Directivas en la mujer*. Madrid, Comunidad de Madrid.

- ▣ Recopilación de conferencias impartidas por personas expertas en gestión empresarial sobre las habilidades directivas de las mujeres y su situación actual en España.

DAVIS, K., LEIJENAAR, M. y OLDERSMA, J. (1991). *The gender of power*. London, Sage Publications

- ▣ A partir del análisis de las diversas teorías feministas sobre la opresión femenina y de las teorías sociales sobre el poder, este libro ofrece una perspectiva interesante sobre las relaciones entre el género y el poder.

FIELD, Lynda (1997). *Autoestima para la mujer*. Barcelona, Ed. Kairós.

- Escrito por una psicoterapeuta especializada en desarrollo personal y en terapias grupales, este libro explora los aspectos clínicos del déficit de la autoestima en las mujeres y propone ejercicios sencillos y prácticos para incrementar la confianza y seguridad en una misma.

FISHER, Helen (2000). *El primer sexo. Las capacidades innatas de las mujeres y cómo están cambiando el mundo*. Madrid, Taurus.

- Esta antropóloga explica, a través de un proceso evolutivo, cómo la estructura del cerebro de las mujeres las capacita especialmente para un tipo de pensamiento en red y otras características complejas que les permiten cambiar el mundo, además de proporcionarles una ventaja competitiva adicional para las exigencias de la sociedad actual.

FUNDACIÓN JAIME VERA (2007). *Recetas de mujeres para la práctica política*. Autoras: Luz Martínez Ten y Rosa Escapa. Madrid.

- Un libro muy práctico y ameno en que mujeres representativas de los movimientos de mujeres aportan sus “recetas” y recomendaciones a aquellas que están empezando a desarrollar sus carreras políticas y desean avanzar en cómo implantar un liderazgo democrático y feminista.

GARCÍA DE LEÓN, M.A. (2002). *Herederas y heridas. Sobre las élites profesionales femeninas*. Madrid, Col. Feminismos, Ed. Cátedra.

- A partir de entrevistas biográficas, la autora analiza el binomio género-poder, desvelando los factores que han conducido a las mujeres a puestos de dirección y las dificultades y consecuencias que esa trayectoria conlleva para ellas mismas y para el resto de la sociedad.

HELGESEN, Sally (1993). *La ventaja de ser mujer. El liderazgo femenino*. Barcelona, Ed. Granica.

- La autora presenta algunos casos de modelos de dirección femenina a partir de entrevistas a directoras que han triunfado en grandes empresas y que se han negado a adoptar los métodos masculinos de liderazgo. Si bien el libro se basa en ejemplos del mundo empresarial, su contenido es perfectamente asimilable a las organizaciones políticas.

LODEN, Marilyn (1987). *Dirección femenina*. Barcelona, Editorial Hispano Europea.

- Se trata de un clásico entre los libros que muestran las características diferenciales de hombres y mujeres en cargos de responsabilidad. La autora defiende la necesidad de un modelo de liderazgo femenino en las nuevas estructuras empresariales y organizacionales que demanda la sociedad global y la nueva economía.

Movimiento de Mujeres del Partido de los Trabajadores de Noruega: *“Mujer, tú puedes”*.

- El documento consta de una serie de capítulos que analizan los diferentes obstáculos que se encuentran las mujeres en su acceso a la política y en el desarrollo de sus actuaciones como líder. Se trata de un material muy práctico que aconseja y orienta a las mujeres políticas desde una perspectiva progresista y de género.

MARTINEZ TEN, Carmen y GONZÁLEZ RUIZ, Pilar (2007). *Las mujeres en la dirección de las empresas*. Santander, Universidad Internacional Menéndez Pelayo.

- Edición de un seminario organizado por la Universidad Menéndez y Pelayo y dirigido por las dos autoras que contiene reflexiones de diversos autor@s sobre las mujeres en la dirección empresarial, la ley de igualdad, los problemas de la conciliación de la vida personal y laboral, la igualdad en la negociación colectiva, entre otros.

MARTINEZ TEN, Luz y ESCAPA GARRACHÓN, Rosa (2007). *Guía de formación para la participación social y política de las mujeres*. Cáceres. Instituto de la Mujer de Extremadura.

- Guía muy completa en la que se puede consultar desde los orígenes del feminismo, toda la historia evolutiva de los movimientos de mujeres hasta el desarrollo de habilidades para la práctica política de las mujeres. Aporta actividades prácticas y múltiples elementos para la reflexión en cada uno de los temas tratados.

NICOLSON, Paula (1997). *Poder, género y organizaciones. ¿Se valora a la mujer en la empresa?* Madrid, Ed. Narcea.

- Este libro examina los problemas a los que tienen que hacer frente las mujeres en las organizaciones, revisa las estructuras patriarcales que persisten en ellas y las implicaciones que el éxito masculino tiene sobre la identidad femenina.

RIVIÈRE, M. (2000). *El mundo según las mujeres*. Madrid, Aguilar.

- La autora y periodista analiza la evolución que han experimentado las mujeres en el último siglo y después lleva a cabo una serie de entrevistas con mujeres representativas del mundo de la política, el arte, la cultura o el pensamiento.

SÁNCHEZ APELLÁNIZ, M. (1997). *Mujeres, dirección y cultura organizacional*. Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.

- Esta obra recoge los resultados de una investigación sobre la situación, evolución y problemática de las mujeres directivas en las organizaciones, haciendo especial hincapié en los aspectos derivados de la cultura organizacional.