



Centro Regional
UNESCO Mujer,
Ciencia y Tecnología
en América Latina



FLACSO
ARGENTINA

**Red Global
de Cátedras UNESCO en Género**

Colaboración, comunicación e innovación en
investigación y prácticas de género a nivel global



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization



UNESCO Chair on Gender
Wellbeing and a Culture of Peace
University of Wisconsin-Madison, U.S.A.

Global Network of UNESCO Chairs on Gender

Collaboration, communication and innovation in gender research and practices

catunescomujer.org/globalnetwork

The Time is Now. Feminist Leadership for a New Era

La hora del liderazgo feminista

Ed. Araceli Alonso & Teresa Langle de Paz

This publication is part of the ebook series of the Global Network of UNESCO Chairs on Gender

Coordinator: Gloria Bonder

Editors: Araceli Alonso and Teresa Langle de Paz

Esta publicación forma parte de la serie de ebooks de la Red Global Cátedras UNESCO en Género

Coordinadora: Gloria Bonder

Editoras: Araceli Alonso y Teresa Langle de Paz

To cite, use the following bibliographical reference:

Para citar, utilizar la siguiente referencia bibliográfica:

Alonso, A. & Langle de Paz T. (Ed.) (2019). The Time Is Now. Feminist Leadership for a New Era (La hora del liderazgo feminista). Editado por Red Global Cátedras UNESCO en Género [en línea].

Digitally published in 2019 by the Global Network of UNESCO Chairs on Gender (Buenos Aires) and by the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Paris).

The ideas and opinions expressed in this work are those of the authors.

Publicado digitalmente en 2019 por la Red Global de Cátedras UNESCO en Género (Buenos Aires) y por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (París).

Las ideas y opiniones expresadas en esta obra son las de los/as autores/as y no reflejan necesariamente el punto de vista de la UNESCO, la Red Global de Cátedras UNESCO en Género o las editoras y no comprometen a dichas organizaciones.

ISBN 978-950-9379-50

The Time Is Now. Feminist Leadership for a New Era

La hora del liderazgo feminista

Ed. Araceli Alonso & Teresa Langle de Paz

Gloria Bonder

Coordinadora Red Global Cátedras UNESCO en Género
catunescomujer.org/globalnetwork

2019



Contents / Contenidos

Preface / Prefacio Gloria Bonder	8
Introduction / Introducción Araceli Alonso & Teresa Langle de Paz	12
I BUILDING NETWORKS / CONSTRUYENDO REDES	31
Sororidad: tejiendo sueños y construyendo realidades Reina Alejandra Josefina Baiz Villafranca (Venezuela)	32
Liderazgo feminista en hashtags: etiquetas virales del nuevo debate político y social en España Asunción Bernárdez Rodal y Graciela Padilla Castillo (España)	42
Mujeres tejedoras de vida como ejemplo de liderazgo feminista en Colombia Marisol Bock y Jose Luis Hernández Olmedo (España)	51
Autonomía sexual, transformación social y liderazgo de las mujeres. Un debate abierto sobre el consentimiento Federación de Mujeres Progresistas (España)	62
El liderazgo femenino en la España rural: empresarias rurales de Castilla La Mancha Natividad Araque Hontangas (España)	69
Is feminist leadership possible in a digital patriarchy? Laura Martínez-Álvaro (Spain)	77
Emergence of grass root leadership among women in the fight against Arrack (Liquor) Rekha Pande (India)	86
Feminist leadership interviewing as a tool for social transformation Sasha Taner (U.S.A.)	94
Interactions between academia and feminist activism in Latin America: a debate from the experience of Women's Worlds Congress and Doing Gender Cristina Scheibe Wolff and Vera Gasparetto (Brazil)	102

II CONCEPTUAL FRAMEWORKS / MARCOS CONCEPTUALES	111
Liderazgo, envejecimiento y género	112
María Silveria Agulló-Tomás, Vanessa Zorrilla-Muñoz, María Victoria Gómez García y Blanca Criado-Quesada (España)	
Mujeres y hombres en la gestión de los servicios eco-sistémicos: liderazgo feminista y dimensiones de género	123
Cristina Bernis y C. Varea (España)	
Taking space or making space? Feminist leadership beyond the “honorary Man”	133
Elaine Coburn (Canada)	
Claiming our power to build sustainable feminist leadership	142
Paula vW. Dáil (U.S.A.)	
Julia Serano’s Trans Feminism: the inclusion of trans voices for a new feminist leadership	150
Alberto García García (Spain)	
Feminist leadership as care for the whole: modeling and co-creating a livable future	158
Miki Kashtan (U.S.A.)	
Liderazgo feminista para el cambio empresarial	166
Maria Medina-Vicent (España)	
Aportaciones a la sustentabilidad de los liderazgos feministas	175
Elena Olascoaga (Mexico)	
Mina Loy, autora del primer ‘Manifiesto Feminista’	183
Ana Muiña Fernández (España)	
Desempoderamiento, cuidado y desarrollo humano: ejes para la articulación de un modelo plural de masculinidades igualitarias	191
Iván Sambade Baquerín (España)	
La etimología del liderazgo a través de un análisis con perspectiva de género	199
María Ángeles Fernández Páez y Clara Soto Heredero (España)	
Breaking barriers challenging the status quo	205
Susd Zayed AL Orami (Arab Emirates)	

III EDUCATION / EDUCACIÓN	213
Liderando el pensamiento pedagógico	215
Encarnación Aparicio Martín (España)	
Gendered leadership in neo-liberal academia: more confusion and higher requirements, a new trap?	221
Celine Camus (Spain)	
Feminist Leadership and the 4W Initiative: reflections and implications for transformative praxis in higher education	230
Lori DiPrete Brown and Olivia Dahlquist (U.S.A.)	
Mujeres en el poder, mujeres empoderadas, mujeres aliadas, mujeres con capacidad de decisión	240
Ana M. González Ramos y Beatriz Revelles-Benavente (España)	
Los estudios feministas en las universidades españolas: espacios para la igualdad y el empoderamiento de las mujeres	248
Virginia Maquieira (España)	
Liderazgo de Mujeres en las Universidades Peruanas	257
Patricia Ruiz-Bravo, Jimena Sánchez y Aranza Pizarro (Peru)	
Locating feminist care ethics in higher education leadership	265
Christie Schultz (Canada)	
The role of libraries in the leadership development of women and girls around the world	273
Karla Strand (U.S.A.)	
El papel del principio femenino en la educación para un consumo sostenible	282
Liliana Aura Trifu y María Lozano Estivalis (España)	
Liderazgos feministas en las instituciones de educación superior	290
Luz María Velázquez Sánchez y Arantza Echaniz Barrondo (Mexico/España)	
IV POLITICS / POLÍTICA	298
Liderazgo político de las mujeres en América Latina: retos y oportunidades en el siglo XXI	299
Alexis Esperanza Calderon Unda (España)	
El liderazgo femenino en los partidos políticos	307
Paloma Román Marugán (España)	

Participación política de las mujeres en la nueva era: el caso de Baja California, en la frontera norte de México	314
Fabiola Teresa Vargas Valencia (Mexico)	
Beyond a battle of ‘props’ and ‘costumes’ - NGOization in India	326
Suhasini Vincent (India)	
“The government holds the key of my house, until when?”: feminist contributions to transformative transitional justice	334
Sonia Garzon-Ramírez (Hungría)	
Boosting women as leaders: experiences from Kenya	343
Jane Kerubo (Kenia/Canada)	

Preface

Gloria Bonder

The Time Is Now. Feminist Leadership for a New Era ebook represents a turning point in the series of publications that have been released since 2013 by the Global Network of UNESCO Chairs on Gender¹ from FLACSO, Argentina.

The essays comprised in the ebook are the result of a careful selection carried out by Professors Araceli Alonso and Teresa Langle de Paz, Coordinators of the UNESCO Chair on Gender, Wellbeing and Culture of Peace at the University of Wisconsin-Madison (United States) that is a member of the Network, who launched an international call for article submissions on the subject. Its impact has exceeded all expectations, not only for the number of proposals received, but also for their theoretical quality, innovative

¹ *Gender perspectives in case studies across continents*. Vol I (publishers: Gloria Bonder & Brenda Gael McSweeney) was released in 2013. Volume II was released in 2015 (published by Brenda Gael McSweeney with contributions by Saniye Gülser Corat and Gloria Bonder).

approaches and diversity of disciplines, countries and institutions represented.

Organized in four sections (Building Networks, Conceptual Frameworks, Education and Politics), the articles focus on a crucial and cross-cutting theme in the theoretical and social, cultural and institutional development of gender studies: women and transformative leadership analyzed from the feminist perspective.

It is undeniable that, in recent decades, the relationship of women with leadership -especially though not exclusively in positions of power on the public sphere- has gained increasing visibility, leading to intense debates and triggering a number of studies, publications and programs at the national, regional and international levels.

Women and the taking of leadership has become a topic that raises interest, controversy and great and wide-ranging expectations, not only for its implications

at the individual level and for its scope in shaping and enabling the public expression of the gender equality groups, but also, and particularly, for its potential benefits for a more just, inclusive and equitable economic, social and cultural development.

The articles selected for this publication feature a broad spectrum of research outcomes, theoretical analysis and the presentation of experiences that, from different contexts and visions, give an account of the advances and problems associated with women who perform in leadership positions in different areas: in politics, in social movements, in communities, in education and in academia, among others. They also reveal differences and tensions between leadership styles, and in several articles, the construction and implementation by women of a transformative leadership that is committed to the wellbeing of the entire community stands out as a fundamental challenge.

Since its creation, in 2010, one of the main purposes of the Global Network of UNESCO Chairs on Gender has been to enhance opportunities for collaborative work and networking aiming at the production and dissemination of critical and multidisciplinary knowledge that contributes to making visible and overcoming gender inequalities. This new publication allows us to continue materializing this goal by putting in practice a fundamental premise of our work: not adhering to a single perspective in the analysis of social phenomena --and,

in particular, of gender relations-- but enrich it through the recognition and enhancement of various realities, points of view and theoretical developments in diverse fields and historical moments. The inclusion in this eBook of papers from different latitudes and in different languages (Spanish and English) is a token of this epistemological option.

I would like to congratulate the editors for the excellent work done and the results achieved. I thank the sixteen UNESCO Chairs from fourteen countries in different regions that make up the Network for their contributions and commitment to the various activities that we have been carrying out jointly. And, finally, my gratitude goes to the authors who, with original contributions and academic quality, have helped make this publication a reality.

Enjoy reading and stay tuned for the next ebook!

Prefacio

Gloria Bonder

El *ebook La hora del liderazgo feminista* representa un punto de inflexión en la serie de publicaciones que viene realizando, desde el año 2013, la Red Global de Cátedras UNESCO en Género¹ situada en FLACSO, Argentina.

Los ensayos que lo conforman son el resultado de una cuidadosa selección llevada a cabo por las profesoras Araceli Alonso y Teresa Langle de Paz, coordinadoras de la UNESCO Chair on Gender, Wellbeing and Culture of Peace de la Universidad de Wisconsin-Madison (Estados Unidos), que integra esta Red, quienes lanzaron una convocatoria internacional para la presentación de artículos sobre esta temática. Su repercusión superó todas las

expectativas, no solo por la cantidad de propuestas recibidas, sino también por su calidad teórica, abordajes innovadores y por la diversidad de disciplinas, países e instituciones desde las que provienen.

Organizados en cuatro secciones (Trabajo en red, Marcos conceptuales, Educación y Política), los artículos se concentran en una temática crucial y transversal en el desarrollo teórico y de prácticas sociales, culturales e institucionales de los estudios de género: las mujeres y el liderazgo transformador desde el enfoque feminista.

Es innegable que, en las últimas décadas, la relación de las mujeres con el liderazgo -en particular aunque no exclusivamente- en posiciones de poder del ámbito público ha ganado una creciente visibilidad, impulsado intensos debates y la realización de estudios, publicaciones y programas a nivel nacional, regional e internacional.

¹ En 2013, se publicó *Gender perspectives in case studies across continents. Vol I* (editoras: Gloria Bonder & Brenda Gael McSweeney) y en 2015, el segundo volumen de esta misma publicación (editora: Brenda Gael McSweeney con aportes de Saniye Gülser Corat y Gloria Bonder).

Las mujeres y el ejercicio del liderazgo se ha convertido en una temática que suscita interés, controversias y amplias y disímiles expectativas tanto por sus implicancias en el plano individual como por sus alcances en la conformación y expresión pública del movimiento por la igualdad de género, y, particularmente, por sus potenciales beneficios para un desarrollo económico, social y cultural más justo, inclusivo y equitativo.

Los artículos seleccionados para esta publicación brindan un amplio panorama de resultados de investigaciones, análisis teóricos y presentación de experiencias que, desde contextos y visiones diversas, dan cuenta de los avances y de las problemáticas que conlleva el ejercicio del liderazgo por parte de las mujeres en distintos ámbitos: en la política, en los movimientos sociales, en las comunidades, en la educación y en las academias, entre otros. Asimismo, develan diferencias y tensiones entre estilos de liderazgo y, en varios artículos, se destaca como desafío fundamental la construcción y puesta en práctica por parte de las mujeres de un liderazgo transformador y comprometido con el bienestar de toda la comunidad.

Desde su creación, en 2010, uno de los principales propósitos de la Red Global de Cátedras UNESCO en Género es potenciar las oportunidades del trabajo colaborativo en red para la producción y difusión de conocimientos críticos y multidisciplinarios que contribuyan a visibilizar y superar las desigualdades de género. Esta nueva publicación nos

permite continuar materializando esta meta al poner en práctica una premisa fundamental de nuestro quehacer: no adherir a una única perspectiva en el análisis de los fenómenos sociales y, en particular, de las relaciones de género; sino enriquecerlo a través del reconocimiento y la puesta en valor de las diversas realidades, puntos de vista y desarrollos teóricos en diversos ámbitos y momentos históricos. La inclusión en este eBook de artículos de diferentes latitudes y en distintos idiomas (español e inglés) es una muestra de esta opción epistemológica.

Deseo felicitar muy especialmente a las editoras por el excelente trabajo realizado y los resultados alcanzados. Agradezco a las dieciséis Cátedras UNESCO de catorce países de distintas regiones que integran la Red por sus aportes y compromiso con las diversas actividades que venimos desarrollando de manera conjunta. Y, por último, a los/as autores/as que contribuyeron con aportes originales y de calidad académica a hacer realidad esta publicación.

Buena lectura y hasta el próximo *ebook*.

Introduction

Araceli Alonso & Teresa Langle de Paz

We are very proud to present a collection of essays that offers a highly multifocal view on one of the most relevant topics of contemporary feminist debates. Currently, leadership is claimed, analyzed, discussed or promoted in almost all social spheres and fields of research. However, there is no consensus on what a feminist type of leadership is about, or what a feminist approach to leadership may entail. We hope that this book contributes to shedding some light into this discussion.

We believe that one of the most important and distinctive features of this book project is a multidisciplinary nature in conjunction with a widely international and culturally diverse approach. One of our goals was to put together a collection of essays that by offering the possibility of simultaneously contrasting very different points of view, topics of research, styles and approaches allowed the reader to reflect on the universal relevance of the topic, and its situated singularity and complexity.

The resilience force of women's struggles and resistance to oppression, the subversive power of feminist approaches to leadership, actions and initiatives manifest in many ways, everywhere and anyhow. Leadership is often studied as a set of personality traits, aptitudes, essential competencies, or acting styles. Similarly, different approaches

to leadership place the focus on one of these categories when discussing issues related to women leaders or leadership in general. Nevertheless, in our view, the concept of 'feminist leadership' should be discussed in terms of what is done or what can be done. One departing observation is that 'feminist leadership' is about transformational politics and power. It is about power dynamics and the way power is conceptualized and/or exercised for the sake of social change, whether it is analyzed as an approach, a social force, or a personal or collective attitude to be nurtured, claimed, fought for, uncovered, channeled, taught, expanded, etc. Thus, 'feminist leadership' is about local and global realities, strategies, goals, collective/individual inner qualities, social paradigms, and so on. Addressing 'feminist leadership' always requires self-reflexivity and reflexivity on power dynamics and gender, and thorough reflections on systemic change, the nature of change, and the means to prompt it. After a reading of this collection of essays, through its wide scope of analytical styles, scientific approaches, themes, and cultural visions on the topic, the reader can only conclude that the core concept of 'feminist leadership' is integral with feminist activism, and that a feminist analysis should always be incorporated into any initiative or discussion on leadership.

This is so because, above all, the notion of ‘feminist leadership’ refers to the deeply transformational power of feminism to instigate change; a power that is so because it is irremediably tied to hope, hope for a better and fairer world for all.

This eBook is in tune with and inspired by the very essence of UNESCO Chairs in general and with the spirit of the UNESCO Chair on Gender, Wellbeing and Culture of Peace at the University of Wisconsin-Madison (USA) in particular: To illustrate the complementarity of all feminist enterprises and approaches, and to contribute to fostering the necessary alliances that might emanate directly or indirectly out of such complementarity. It was a great challenge to organize all the essays in such a way that the book became illustrative of the diversity of its content, compelling enough at a first glance, and conceptually representative of four of the most important axels of the current debates on feminist leadership: 1. Conceptual frameworks: The indisputable relevance of having an analytical frame and a critical language with which to delineate strategies and develop criticism; 2. Politics: Addressing the political nature of feminism as it relates to power dynamics within power institutions, and the diverse ways of implementing it in politics and political agendas; 3. Building Networks: Different models of alliances, and alliance as a feminist model to foster empowerment; 4. Education: The main tool to promote profound social change and the sphere from which to build new paradigms based on feminist

commitments for social justice. Below is a brief explanation of the content of this book by each of these categories.

I CONCEPTUAL FRAMEWORKS

The essays included in this section discuss the patriarchal conceptual roots of existing structures of power in such diverse spheres like politics, language, economics, culture, employment market, sexuality, aging and our relationship with the environment where power is enacted. The authors highlight the incompatibility of such conceptual roots with a socially transformative notion of feminism.

The crucial matter that is at stake in this section is whether or not it is possible for women to claim spaces of power, as they have been doing for centuries, by following the principles of feminist leadership, which ultimately are radically political because they proclaim socially transformative notions of power structures. We feminists tend to forget or ignore the claims of other feminists who historically warned about such very same dilemma. Is such amnesia another perverse twist of patriarchy that lends women trapped within certain structures of conceptual power? Almost all authors in this section coincide in giving a rather negative vision of the state of the matter by claiming that the very same definition of leadership is entrenched in a notion of power that reflects a binary conceptual gender division at the service of macro-economic or political interests at all

levels. Ultimately, such notion of power undervalues women and traps them in detrimental attitudes against each other.

The mechanisms of patriarchal power are perversely disguised in individualistic neoliberal masks that define success and productivity. Even when women experience the sweet taste of success and a certain degree of power, they should be wary--several authors caution us--because there are patriarchal traps everywhere. This may be the case of highly institutionalized state-level protective measures of the worth of women to boost national progress and development as in the Arab Emirates, or the complements and promotions in the corporate world. In any case, it is a contemporary highly valued notion of the individual that fractures and weakens the transformational power of feminism (and women). Thus, feminism needs to build spaces where the focus is placed on collective alliances; this may well begin at the very micro-level, for no matter how small it may seem, the change will be unstoppable; its power laying on the fact that it will affect us all positively. The ultimate task of initiatives inspired by feminist leadership principles is to permeate societies and people's consciousness by inspiring justice and union, an altogether different way of doing things; a more ethical and respectful of differences way of relating to each other, to the environment, to ourselves. For feminist leadership to occur and for feminists to commit to its principles it is required to perform deep transformations at the individual, corporate/systemic, or cultural levels; its operative means must be different altogether.

Aren't these reasonings about feminist leadership contemporary versions of the old feminist debates about how to reach unity in diversity, how to claim universally valid statements while being inclusive of difference? Is our current debate on leadership also conceptually trapped within dualistic thinking when our discussion flows from one type of leadership--patriarchally originated in opposition to the other--inspired by transformational feminism?

This latter question is precisely what Paloma Román Marugán's essay addresses in relation to the issue of political representation of women leaders. She wonders if a dichotomous contraposition between a "feminine" type leadership and the classic type of leadership conceptualized in patriarchal/masculine terms of reference perpetuates the lack of real power women endure in political institutions (less than 5,9 % of top positions). Perhaps, a solution would be to create an inter-party federation of women in politics, beyond ideological differences, given the fact that most women in the political spheres share similar experiences of obstacles, violence and power restrictions. From Kenya, Spain, India, to Colombia and Latin America in general, the challenges are similarly highlighted by the authors: sexist and racist stereotypes, gender-based violence, political violence, glass-roofs, lack of visibility, scarcity of funds, etc. are some forms of discrimination political women leaders face. Jane Kerubo, for instance, warns that a progressive constitution and advances in passing progressive laws on gender issues

does not equal a real change in gender stereotypes for political leadership, as is the case of Kenya. Suhasini Vincent explains how what she calls the “NGOization” of India and its dependency on external international funding that began in the 90s, has neutralized the government efforts to prompt women’s development programs and the role of women in politics. In any case, like Alexis Esperanza Calderón Unda claims in relation to Latin America, the rise of the feminist movements shades hope for a new era of consciousness-raising in which the crisis of traditional political systems gave way to a real transformation of politics and a higher visibility of women. Women are also engaged in diverse forms of resistance. Politics are not just about traditional political systems or parties. Just like Afro-Colombian women have become political subjects through an experience of forceful displacement, as Sonia Garzon-Ramírez brings to our attention, women become political subjects by collectively claiming their legitimacy towards spaces and forms of power that have historically been denied to them.

II BUILDING NETWORKS

The articles on this section acknowledge the power of connecting and the importance of building feminist networks for social transformation, to forge alliances that counteract the patriarchal status quo. How are women using networks to create a fairer society? According to Reina Alejandra Baiz Villafranca, women do so by weaving networks that respect and value differences, and by promoting

the capacities of all women within the framework of Human Rights and a Culture of Peace. In this sense, Baiz Villafranca uses the term “weaving” to describe feminist connections that strengthen social ties for a common purpose. In the same vein, Cristina Scheibe Wolff and Vera Gasparetto examine International Gender Seminars and Women’s World Congresses as an example of weaving networks between the academic world – universities, research and training institutions – and activism – feminist and women’s movements, and NGOs – in order to connect the unconnected and fill the gaps in the social structure of society. Interestingly, Marisol Bock and José Luis Hernández Olmedo apply a feminist analysis to “weaving” but in this case to examine the clear political will of the Life Weaver’s Alliance in Putumayo, Colombia, towards gender equity. These authors show an example of feminist leadership, solidarity and peacebuilding through a weaving process that recovers the social fabric of a war-torn community.

Asunción Bernárdez Rodal and Graciela Padilla Castillo also use a network weaving approach to look at the existing cyber platforms that manage to engage previously disconnected actors and create new forms of solidarity through the use of hashtags. They hypothesize that hashtags on Facebook, Twitter, Instagram and LinkedIn can generate a new political and social debate in which feminists might produce quantifiable bulwarks of leadership, as it happened in March 2018 in Spain. In her article, Laura

Martínez-Álvaro, however, is warning us about the “digitalization of patriarchy,” that is the overrepresentation of men in the digital world, or what is the same—the “shockingly underrepresentation of women” who have a minimal role in decision-making positions of the ITC sector. Indeed, it remains to be seen whether or not the digital world of today will eventually become more equitable for all. We can link this discussion to Natividad Araque Hontangas’ article on the situation of inequality and invisibility of rural women in Castilla-La Mancha, Spain, who confront the double burden of being women and of living in rural areas. In addition to government efforts to empower rural women and avoid depopulation, several questions come to mind, for example: could the digital world, despite its patriarchal essence, ultimately rise the feminist agenda of rural women? Could rural women’s networks, planned or unplanned, develop political, economic, social, and cultural agendas for equality and equity?

Rekha Pande’s article demonstrates that spontaneous grass-root women’s networks can in fact develop strong movements of feminist leadership. Pande illustrates the rise and growth of one of these spontaneous women’s movements where lower and upper caste women in India united against the consumption of arrack in the United Andhra Pradesh to combat family violence. Through this spontaneous grass-root network, women in India opened the debate that led to the deconstruction of historically assigned

positions of power, very much what the authors of the Federation of Progressive Women propose in their article on women’s sexual autonomy. These authors, however, go a step further focusing their claims on sexual violence specifically. According to them, we live in societies that normalize and legitimize sexual violence as part of a cultural framework, what has been referred by many as “rape culture;” the control of women’s bodies, more specifically the control of women’s sexuality should then be at the forefront of all feminist agendas in order to achieve full feminist leadership in any society. Maybe one valuable tool we could use, not only to open the debate on feminist leadership but to move it forward is what Sasha Taner proposes in order to foster social justice activism: the inclusion of feminist methodologies and frameworks to instruct all genders—more women’s interviews and women’s oral histories should be used for leadership learning not only within the classroom, but also within institutions, organizations, and collaborations outside higher education.

III EDUCATION

This section of the book addresses gendered power relations and entrenched inequalities in university settings. For example, Patricia Ruiz-Bravo, Jimena Sánchez, and Aranza Pizarro analyze five public universities in Perú during 2016 to unveil cultural and institutional obstacles and barriers that prevent women from accessing positions of authority in higher education, and as a result prevent the

consolidation of a feminist leadership in academia. The authors claim that these obstacles and barriers are forms of structural violence against women. Similarly, Celine Camus and Ana M. González Ramos, through qualitative empirical analysis conducted with junior and senior researchers, denounce the precarious labor conditions of women in academia. Their results also stress the need to transform hegemonic masculine forms of leadership that jeopardize women holding leadership research positions in higher education.

Some authors, however, not only reveal the precariousness of leadership careers for women but also provide recommendations to combat the practice of masculinities in higher education communities. For example, Ana M. González Ramos and Beatriz Revelles-Benavente offer a critical position towards power hegemony in scientific institutions, but they also unveil small mechanisms of power and daily strategies used by women—female alliances and sorority, and the creation of safe networks that support them and help them overcome intrinsic difficulties. Another example is Virginia Maquieira D’Angelo’s article. Although Maquieira D’Angelo admits that the accessibility of women to power and influential positions is still limited and unequal when compared to male counterparts, she also acknowledges the contribution of feminist studies and methodologies to the democratization not only of Spanish universities but even of the Spanish society at large. This author also provides guidelines for future action in order to establish “a truly equal agenda”

through policies of equity within the university framework.

In her feminist analysis of higher education, Encarnación Aparicio Martín emphasizes the importance of increasing and strengthening spaces dedicated to the study of Social Pedagogy as catalysts of knowledge and feminist wisdom. An example of those “feminist spaces” of social pedagogies, is the article by Lori DiPrete Brown and Olivia Dahlquist that describes the consonances and dissonances of applying feminist principles to the structure and practice of an innovative model—the 4W Initiative (Women and Wellbeing in Wisconsin and the World) at the University of Wisconsin-Madison. DiPrete Brown and Dahlquist address the challenges, but also the possibilities for the integration and continued realization and expansion of feminist leadership in higher education. In a more pragmatic way, Karla J. Strand’s article discusses the important role of libraries within higher education institutions in the leadership development of women and girls around the world. Strand encourages us to re-examine our notions of traditional libraries and explores the opportunities libraries provide for the growth of women and girl leaders.

Luz María Velázquez Sánchez and Arantza Echaniz Barrondo show how feminist leadership strategies such as “strengthening networks” and “Womentoring” transform different areas of higher education institutions (teaching, research, social projection and management), support

feminist struggle and other social causes, and benefit different interest groups. Christie Schultz explores the relationship, and the tension, between feminist care ethics and leadership in higher education. This article also details some changes that might occur in the academia with the inclusion of a feminist care ethics, or what Shultz calls “care-centered leadership,” that stresses collaboration, connection, and relationality, but without forgetting that academic leaders work in environments that compel acts of questioning, arguing, defending, and competing. The importance of education and the ethics of care is claimed by other authors such as Liliana Aura Trifu and María Lozano Estivalis. Commitment, responsibility, empathy and interconnection are fundamental moral concepts of an ethical framework, or what they call “feminine principle in Western thought.” Would restoring the “feminine principle” as an ethical framework allow not only a transformation of higher education entities but also a deeper understanding of the interdependent relationship of humans with the planet?

IV POLITICS

Contrary to our expectations, we received fewer essays directly addressing issues of feminist leadership in political spheres or on the role of women in political systems. Is the notion of “feminist leadership” altogether incompatible with traditional politics and political systems as we understand them today? This is a key question. This book addresses feminist leadership from many angles as an alternative mode of making

politics, that is, as a socially revulsive dynamic force for patriarchal structures. Political systems and politics simultaneously operate as contention dams and as agents of change. Thus, on the one hand, they can be examined as a mirror to the mechanism through which the strong resistance to new forms of leadership models operate in patriarchal societies. On the other hand, the struggles that women political leaders endure are in themselves a thermometer to test the strength of the undercurrent of feminism in any given society; including the claims and aspirations of women to take part in top executive power and decision making positions. In this sense, we are currently witnessing an unprecedented “temperature rise,” with more and more women reaching positions of power in politics and with governments being forced to adopt or at least accommodate gender issues in their political agendas. Are we, feminists scholars, seduced by this trend to the point that we are not as vigilant and have turned our inquisitive eyes towards subjects of leadership other than those related to strictly political matters?

As we write this introduction, we are witnessing that the “temperature rise” happily provoked by the feminist movements around the Globe giving visibility to some deeply transformative leadership models, among other things, has triggered a new wave of highly antagonistic conservative authoritarian reactions, also within strong democratic political establishments. Whether this is a globally orchestrated and globally funded phenomenon or not, one thing

is certain: legal achievements are never a one-time win, nor are they enough for social transformations to sediment. Political executive power for women is also about reshaping political systems inside out so that the “cracks” that are produced in the system by feminist forces may gradually, and even stealthily, give way to revolutionary social models, that in our view, are inherent to the notion of “feminist leadership” altogether. But feminist politics on women leadership are also about developing specific policies and measures to boost women’s participation in those areas of work where they are less represented: be it professional spheres traditionally occupied mostly by men, spheres that remain marginalized from mainstream economics because they are associated to women, or even spheres that all together occupy a secondary position—like rural areas—but can be reclaimed as niches for women’s empowerment and new forms of feminist leadership.

These are some of the proposals and ideas compiled in this book. Following a feminist network approach to leadership, the purpose of this introduction, and hence of this book, has not been to review the existing literature on feminist leadership but rather to weave voices, create sorority, and offer open spaces for reflection to those who have thoughtfully analyzed the intricacies of this debate. We are sure that the readers will find these readings inspiring and informative. Editing this collection has been very

demanding, but also a fascinating endeavor. As editors, we have confronted many challenges and difficulties. First of all, we received an overwhelming number of submissions, many more proposals than we expected, from many different countries. We had to establish criteria that were both rigorous and flexible in order to make a final comprehensive selection as representative as possible of the richness and diversity of the proposals; a collection that would add something else to current critical debates on the subject. We tried to balance strictly academic and scientific essays with essays that were written in other styles and had non-academic approaches; essays written in Spanish and essays in English in accordance with the foundational location of our UNESCO Chair; essays by authors based on, or originally from, different continents and diverse cultural backgrounds; essays from as many disciplines, scientific backgrounds and research topics as possible; theoretical essays with others that had a more descriptive nature. Among other things, during such selection process, we had to be self-reflective about our own Anglo-Saxon and scientific academic backgrounds so that we could have a really inclusive strategy to incorporate a wide range of positionings and ways of conceptualizing feminism.

We would like to pose a final question for reflection on the subject related to the fact that collaborative, collective and compassionate approaches to leadership have currently and widely become

associated to a modern style of enacting leadership: Can this fact be interpreted as a sign of victory of feminisms as a value system and the prevalence of feminist leadership as a new paradigm? We hope that this book furnishes the visibility of many forms of women's leadership and of leadership in general, as feminist in nature. We firmly believe that the transformational power of many initiatives, types of empowerment and activism is often diluted because they are not fully envisioned through a feminist analysis, neither they are collectively supported as such. With this collection we want to do justice to the polysemic nature of the concept 'feminist leadership' as it refers to multiple, complex, diverse, and highly situated realities. As editors of this book collection, our ultimate aspiration is to contribute—we heartily thank all the authors for their insights and efforts—to promote the productive integration of feminist approaches and analysis into all forms of leadership agendas and debates so that, collectively, we may multiply the tangibility of hope and wellbeing.

Introducción

Araceli Alonso y Teresa Langle de Paz

Estamos muy orgullosas de presentar esta compilación de ensayos que ofrece una visión multifocal sobre uno de los temas más relevantes de los debates feministas contemporáneos. Actualmente el liderazgo se reivindica, analiza, discute y promueve en casi todos los ámbitos sociales y campos de investigación, sin embargo, no existe un consenso acerca de qué es el liderazgo feminista o qué puede implicar un enfoque feminista del liderazgo. Esperamos que este libro contribuya a iluminar este debate.

Creemos que una de las características más importantes del libro es su naturaleza multidisciplinaria junto con un enfoque internacional y culturalmente diverso. Uno de nuestros objetivos fue reunir un conjunto de ensayos que, al contrastar diferentes puntos de vista, temas de investigación y estilos, permitiera a lectores y lectoras reflexionar sobre la relevancia universal de los liderazgos feministas y sus particularidades locales.

Las luchas de las mujeres, la resistencia frente a la opresión, el poder subversivo de los enfoques feministas aplicados al liderazgo, todas las acciones e iniciativas se manifiestan de formas muy distintas. Con

frecuencia, el liderazgo se estudia como un conjunto de rasgos de personalidad, aptitudes y competencias. De igual modo, las distintas perspectivas del liderazgo suelen centrarse en una de estas categorías al discutir temas relacionados con las mujeres líderes o con el liderazgo en general. En nuestra opinión, el “liderazgo feminista” tiene que ver con el poder y las políticas transformadoras, es decir, con dinámicas de poder y la forma en que este se conceptualiza y/o se ejerce para generar cambios sociales, al margen de que sea analizada como una fuerza social o como una actitud personal o colectiva para ser promovida, reclamada, develada, canalizada, enseñada, expandida, etc. Así pues, el “liderazgo feminista” se refiere tanto a realidades locales y globales, estrategias, objetivos, como a cualidades internas colectivas e individuales o paradigmas sociales. Hablar de “liderazgo feminista” requiere auto-reflexionar sobre dinámicas de poder y género, además de pensar en los cambios sistémicos, su naturaleza y los medios para propiciarlos. Después de leer este conjunto de ensayos, a través del amplio alcance de sus estilos analíticos, enfoques científicos, aspectos y visiones

culturales sobre el tema, los lectores y las lectoras solo podrán concluir que el concepto central de “liderazgo feminista” es inherente al activismo feminista, y que un análisis feminista debería ser incorporado siempre a cualquier iniciativa o discusión sobre liderazgo. Esto es así, sobre todo, porque la noción de “liderazgo feminista” se refiere al poder del feminismo para generar cambios; un poder que está ligado ineludiblemente a la esperanza de un mundo mejor y más justo para todas y todos.

Este libro está alineado con el trabajo de las Cátedras UNESCO en Género, en particular con la Cátedra UNESCO sobre Género, Bienestar y Cultura de Paz de la Universidad de Wisconsin-Madison (EE.UU). Es un ejemplo de la complementariedad de todas las iniciativas y enfoques feministas, y de la creación de alianzas. Fue un gran desafío organizar los ensayos de manera que mostraran la diversidad de sus contenidos y representaran conceptualmente los cuatro ejes más importantes de los debates actuales sobre liderazgo feminista: 1. Construyendo redes: crear diversas formas de alianzas para fomentar el empoderamiento de las mujeres; 2. Marcos conceptuales: reconocer la importancia de contar con marcos analíticos y con un lenguaje crítico propio para delinear estrategias y desarrollar análisis críticos; 3. Educación: promover desde este ámbito profundos cambios sociales y construir nuevos paradigmas basados en compromisos

feministas con el fin de alcanzar la justicia social; 4. Política: abordar la naturaleza política del feminismo en su relación con dinámicas e instituciones de poder, y analizar distintas formas de incluir el feminismo en la política y en sus agendas políticas.

A continuación presentamos una breve explicación del contenido de este libro a partir de cada una de estas categorías.

I CONSTRUYENDO REDES

Los ensayos de esta sección reconocen la importancia de construir redes feministas y de poder para conectarlas entre sí y para producir transformaciones sociales y alianzas que contrarresten el *status quo* patriarcal. ¿Cómo utilizan las mujeres las redes para crear una sociedad más igualitaria y justa? Reina Alejandra Baiz Villafranca sostiene que las mujeres “tejen” redes que respetan y valoran la diversidad, y promueven las capacidades de todas las mujeres dentro de un marco de Derechos Humanos y Cultura de la Paz. En este sentido, Baiz Villafranca utiliza el término “tejer” para describir las conexiones feministas que fortalecen sus lazos sociales para alcanzar un propósito en común. En la misma línea, Cristina Scheibe Wolff y Vera Gasparetto analizan los Seminarios Internacionales de Género y los Congresos Mundiales de Mujeres como ejemplos de redes establecidas entre el mundo académico –universidades, instituciones de investigación y especialización– y los activismos –movimientos feministas y de

la mujer, ONGs– con el fin de establecer contactos y completar los vacíos de la estructura social. De manera original, Marisol Bock y José Luis Hernández Olmedo aplican un análisis feminista a esta idea de “tejido”. Observan, en concreto, la clara voluntad política de la “Alianza de Mujeres Tejedoras de Vida” en Putumayo, Colombia, para la equidad de género. Estas autoras muestran un ejemplo de liderazgo feminista, solidaridad y construcción de paz a través de un proceso que recupera el tejido social de una comunidad devastada por la guerra.

Asunción Bernárdez Rodal y Graciela Padilla Castillo también utilizan un enfoque de “tejido de redes” para analizar las plataformas digitales que intentan comprometer y conectar distintos actores y de ese modo crear nuevas formas de solidaridad a través del uso de *hashtags*. Su hipótesis es que los *hashtags* de Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn pueden abrir un nuevo debate social y político en el que las feministas podrían producir diversos bastiones de poder, como sucedió en España en marzo de 2018. En su ensayo, Laura Martínez-Álvaro nos advierte sobre la “digitalización del patriarcado”, es decir, la excesiva representación de los varones en el mundo digital, o lo que es lo mismo, la “escasa representación de la mujer”, que apenas asume roles de importancia en el sector de las TIC. De hecho, cabe cuestionarse si el mundo digital de hoy podrá llegar a ser eventualmente más equitativo para todos y todas. Este debate se relaciona con el texto de Natividad

Araque Hontangas sobre la situación de desigualdad e invisibilidad de las mujeres rurales en la provincia de Castilla La Mancha, España, que deben afrontar la doble carga de ser mujeres y vivir en sectores rurales, a pesar de los esfuerzos del gobierno por empoderarlas y por evitar la despoblación en dichas zonas. A partir de esta situación se desprenden varios interrogantes. Por ejemplo, ¿puede el mundo digital, a pesar de su esencia patriarcal, favorecer una agenda política para las mujeres rurales? ¿Pueden las redes de mujeres rurales crear agendas políticas, económicas, sociales y culturales para promover la igualdad y la equidad?

El ensayo de Rekha Pande demuestra que las redes de mujeres surgidas de manera espontánea pueden generar importantes movimientos de liderazgos feministas. Pande muestra el surgimiento y desarrollo de uno de estos movimientos espontáneos en el que mujeres de castas altas y bajas en la India se unieron contra el consumo de alcohol en el estado de Andhra Pradesh para combatir la violencia familiar. Con esta iniciativa, las mujeres en la India abrieron el debate que llevó a la deconstrucción de posiciones de poder asignadas históricamente; un avance más significativo que lo que habían propuesto las autoras de la Federación de Mujeres Progresistas en su artículo sobre la autonomía sexual de las mujeres, quienes, por otro lado, van un paso más allá al centrar sus demandas específicamente en la violencia sexual. Según ellas, vivimos en sociedades que normalizan y legitiman la

violencia sexual como parte de un marco cultural que ha sido denominado por muchos como “cultura de la violación”. El control de los cuerpos de las mujeres, y en concreto, el control de la sexualidad de las mujeres deberían, por tanto, estar presentes en todas las agendas feministas para lograr un verdadero liderazgo feminista en la sociedad. Tal vez una valiosa herramienta que podría utilizarse no solo para abrir debates en torno al liderazgo feminista, sino para obtener avances, es lo que Sasha Taner propone para fomentar el activismo por la justicia social: la inclusión de metodologías y marcos conceptuales feministas para instruir a todos los géneros. Podrían utilizarse, por ejemplo, una cantidad considerable de entrevistas e historias orales de mujeres para fortalecer el aprendizaje de liderazgos dentro de las aulas, en instituciones y organizaciones, y de esa manera crear vínculos y colaboraciones que trasciendan la educación superior.

II MARCOS CONCEPTUALES

Los ensayos incluidos en esta sección abordan los fundamentos conceptuales patriarcales de las estructuras de poder existentes, en ámbitos tan diversos como la política, el lenguaje, la economía, la cultura, el mercado laboral, la sexualidad, el envejecimiento y nuestras relaciones con los entornos donde se ejerce el poder. Los ensayos destacan la incompatibilidad de estos fundamentos conceptuales con una noción de feminismo como una fuerza socialmente transformadora.

La cuestión central en esta sección es preguntarse si es posible para las mujeres reclamar espacios de poder, como lo han hecho durante siglos, siguiendo los principios de liderazgos feministas que en los últimos tiempos se han tornado radicalmente políticos, en tanto que proclaman una noción transformadora de las estructuras de poder. Hoy las feministas tendemos a olvidar o a ignorar las palabras de otras feministas que históricamente nos advertían sobre este dilema. ¿Es tal amnesia un giro perverso más del patriarcado que nos lleva a las mujeres a permanecer atrapadas en el interior de las mismas estructuras conceptuales de poder? Casi todos los ensayos de esta sección coinciden en una visión más bien negativa del estado de la cuestión, sosteniendo que la misma definición de “liderazgo” está imbricada con una conceptualización del poder que produce y sostiene divisiones de género binarias al servicio de intereses políticos y macroeconómicos. Una noción de poder que subestima a las mujeres y las atrapa en una lógica que las mantiene en disputa entre ellas mismas.

Los mecanismos del poder patriarcal persisten perversamente disimulados tras las nociones de éxito y productividad definidas por el neoliberalismo individualista. En diversos ensayos de esta sección se advierte de que las mujeres, incluso al alcanzar cierto grado de poder y éxito, deben seguir manteniéndose alertas en cuanto a los efectos del patriarcado. Este puede ser el caso de las medidas de protección

impulsadas a nivel estatal en los Emiratos Árabes con el propósito de valorizar a las mujeres y estimular con ello el progreso del país, o de los programas de incentivos y promociones implementados en el mundo corporativo. En cualquier caso, la sobrevalorada noción del individuo es lo que fractura y debilita el poder transformador del feminismo (y de las mujeres). Por esta razón, el feminismo necesita construir espacios de alianzas colectivas, comenzando desde niveles micro, sin importar lo insignificantes que puedan parecer, ya que los cambios generados pueden llegar a ser imparable, y además, el poder de este fenómeno radica en que nos beneficia a todas. La tarea última de las iniciativas inspiradas por los principios del liderazgo feminista es permeabilizar sociedades y conciencias inspirando justicia y unión, y al mismo tiempo, proponer una manera diferente de hacer las cosas, es decir, una manera más ética y respetuosa de relacionarnos con los demás, con el medioambiente, y con nosotros mismos. Por tanto, para que haya un liderazgo feminista, y para que exista un feminismo realmente comprometido con sus principios, es imprescindible generar profundas transformaciones a nivel individual, corporativo, sistémico y cultural.

¿No son estos razonamientos feministas sobre liderazgo versiones contemporáneas de los antiguos debates feministas sobre cómo alcanzar unidad en la diversidad, cómo sostener proposiciones universalmente válidas que incluyan la

diversidad y la diferencia? ¿Es que nuestro debate actual acerca del liderazgo sigue sujeto conceptualmente a pensamientos dualistas cuando nuestras discusiones al respecto fluctúan entre un tipo de liderazgo patriarcal y otro inspirado en un feminismo transformador?

Esta última pregunta es precisamente la que guía a Paloma Román Marugán en su trabajo sobre la representación política de las mujeres líderes. Ella cuestiona si no será la contraposición dicotómica entre un liderazgo de tipo “femenino” y uno clásico, ambos conceptualizados en términos patriarcales y masculinos, lo que ha perpetuado el déficit real del poder femenino en las instituciones políticas (menos del 5,9% en las posiciones más altas). Tal vez la solución esté en crear una federación interpartidaria de mujeres políticas que vaya más allá de las diferencias ideológicas, dado que la mayoría de las mujeres de los ámbitos políticos comparten experiencias similares en cuestiones de obstáculos, violencia, y restricciones de poder. En Kenia, España, India, Colombia y América Latina en general, los desafíos son similares, según se destaca en diversos ensayos de esta sección: estereotipos raciales y sexistas, violencia de género, violencia política, vulnerabilidad, falta de visibilidad, escasez de recursos, etc., son algunas de las formas de discriminación que sufren las mujeres en política. Jane Kerubo nos advierte de que el avance legislativo en materia de género no equivale a un cambio real respecto a los estereotipos de género en los liderazgos

políticos, como lo prueba el caso de Kenia. Suhasini Vincet explica cómo lo que ella llama la “*NGOization*” de la India y su dependencia de fondos internacionales desde los años 1990, han neutralizado los esfuerzos del gobierno para implementar programas que fomenten el rol de la mujer en la política. En cualquier caso, como sostiene Alexis Esperanza Calderón Unda en relación con América Latina, el auge de los movimientos feministas infunde cierta esperanza respecto a una nueva era de concientización en que la crisis de los sistemas políticos tradicionales dará lugar a una transformación radical de la política, y también, a una mayor visibilidad de las mujeres. La política no se reduce a partidos políticos o sistemas tradicionales, y por otra parte, las mujeres están comprometidas con diversas formas de resistencia. Así es como mujeres afrocolombianas, a raíz del desplazamiento forzado, se han reinventado como sujetos políticos, según muestra Sonia Garzón Ramírez en su ensayo. Las mujeres, al exigir colectivamente ser legitimadas en espacios y dinámicas de poder que les han sido históricamente negadas, se convierten en sujetos políticos.

III EDUCACIÓN

Esta sección está dedicada a las relaciones de poder y género y a las desigualdades arraigadas en los ámbitos universitarios y académicos. Patricia Ruiz-Bravo, Jimena Sánchez y Aranxa Pizarro analizan cinco universidades públicas del Perú durante el año 2016 para desvelar los obstáculos

y barreras culturales e institucionales que impiden a las mujeres acceder a posiciones de autoridad en la educación superior y consolidar liderazgos feministas en la academia. Las autoras sostienen que estos obstáculos constituyen formas de violencia estructural contra las mujeres. De modo similar, Celine Camus y Ana M. González Ramos, mediante un análisis empírico cualitativo llevado a cabo con investigadores académicos junior y senior, denuncian las precarias condiciones laborales de las mujeres en las instituciones académicas. Sus resultados también ponen de relieve la necesidad de transformar las hegemonías masculinas de liderazgo que dificultan que las mujeres ocupen posiciones claves en investigaciones en la educación superior.

Algunas autoras, sin embargo, no revelan únicamente las condiciones de precariedad de las carreras de liderazgo para las mujeres, sino que además aportan sugerencias para contrarrestar las prácticas de masculinidad en las comunidades universitarias. Ana M. González Ramos y Beatriz Revelles-Benavente mantienen una posición crítica respecto al poder hegemónico instalado en el sistema científico, y dan a conocer pequeños mecanismos de poder y estrategias diarias utilizadas por las mujeres—alianzas femeninas, sororidad y creación de redes seguras para dar contención—. El ensayo de Virginia Maquieira D’Angelo aporta otro ejemplo en este sentido. A pesar de que la autora admite que el acceso de las mujeres al

poder y a posiciones influyentes aún es limitado y desigual en comparación con los hombres, reconoce la contribución de los estudios y metodologías feministas para la democratización en el contexto de las universidades españolas y en la sociedad española en general. La autora, además, presenta propuestas para acciones futuras con el propósito de crear una “agenda verdaderamente igualitaria” a través de políticas de equidad en los ambientes universitarios.

En sus análisis feministas sobre la educación superior, Encarnación Aparicio Martín enfatiza la importancia del crecimiento y fortalecimiento de espacios dedicados al estudio de la pedagogía social como catalizadores de conocimientos y saberes feministas. Las autoras Lori Di Prete Brown y Olivia Dahlquist exponen en su ensayo un ejemplo de estos “espacios feministas”, al describir las consonancias y disonancias que se producen al aplicar principios feministas en la estructura y práctica de un modelo innovador—la Iniciativa 4W: Mujeres y Bienestar en Wisconsin y en el Mundo, de la Universidad de Wisconsin-Madison. Di Prete Brown y Dahlquist dan a conocer los desafíos, y también las posibilidades, que existen para la integración, realización y expansión continua de liderazgos feministas en la educación superior. De un modo aún más pragmático, Karla J. Strand discute en su texto sobre la importancia y el rol de las bibliotecas en las instituciones universitarias para el desarrollo de

liderazgos de mujeres y niñas en todo el mundo. La autora nos invita a revisar nuestro concepto tradicional de biblioteca y a explorar las oportunidades que estos espacios proporcionan para el desarrollo y formación de nuevas líderes, tanto niñas como mujeres.

Luz María Velázquez y Arantza Echaniz Barrondo muestran cómo algunas estrategias de liderazgos feministas tales como el “fortalecimiento de redes” y las “*Womentoring*” transforman distintas áreas de instituciones universitarias (enseñanza, investigación, proyección social, administración), apoyan las luchas feministas y otras causas sociales, y benefician a diferentes grupos de interés. Christie Schultz explora la relación y la tensión entre la ética del cuidado feminista y el liderazgo en la educación superior. Este trabajo también detalla algunos cambios que podrían ocurrir en la academia con la inclusión de una ética del cuidado de corte feminista, o lo que Schulz llama “liderazgo centrado en el cuidado”, que enfatiza las colaboraciones, las conexiones y las relaciones, sin olvidar que los líderes académicos trabajan en entornos que obligan a cuestionar, argumentar, defender y competir. La importancia de la educación y de la ética del cuidado es central también en el trabajo de autoras como Liliana Aura Trifu y María Lozano Estivalis. Compromiso, responsabilidad, empatía e interconexión son conceptos morales fundamentales para un marco ético o para lo que ellas denominan “principio femenino en el

pensamiento occidental”. ¿Podría llevar el establecimiento del “principio femenino” como marco ético a una transformación de las instituciones de educación superior, o incluso, a una comprensión más profunda de las relaciones de los seres humanos con el planeta?

IV POLÍTICA

En contraposición a lo esperado, recibimos pocos trabajos dedicados exclusivamente a los liderazgos feministas en las esferas tradicionales de las políticas y al rol de las mujeres en los sistemas políticos. ¿Acaso la noción de “liderazgo feminista” resulta incompatible con la política tradicional y los sistemas políticos tal como los entendemos hoy? Esta pregunta es clave. Este libro ofrece reconceptualizaciones del liderazgo feminista desde numerosos puntos de vista como un modo alternativo de hacer política, esto es, como una fuerza social, revulsiva y dinámica respecto a las estructuras patriarcales que puede encontrarse por doquier. La política y los sistemas políticos operan simultáneamente como diques de contención y agentes de cambio. Por un lado pueden ser vistos como reflejo de las resistencias que se generan frente a nuevas formas de liderazgo en las sociedades patriarcales. Y por otro, las luchas de las mujeres líderes políticas pueden entenderse como un termómetro que mide la fuerza subyacente del feminismo en la sociedad, incluyendo aquí las demandas

y aspiraciones de las mujeres a formar parte de los poderes ejecutivos. En este sentido, actualmente presenciamos un “aumento de temperatura” sin precedentes, cada vez más mujeres acceden a posiciones de poder en política y los gobiernos se están viendo forzados a adoptar agendas políticas en cuestiones de género, o al menos adaptarse, a una nueva tónica cada vez más generalizada. ¿No estamos acaso nosotras, académicas feministas, seducidas hasta tal punto por esta tendencia, que hemos dejado de ser tan vigilantes y hemos ampliado nuestra mirada inquisitiva a temas de liderazgo distintos de los relacionados con asuntos estrictamente políticos?

Mientras escribimos esta introducción podemos comprobar que la “temperatura aumenta” producto de los movimientos feministas alrededor del mundo que visibilizan modelos de liderazgos profundamente transformadores y provocan, entre otras cosas, nuevas olas de reacciones conservadoras y autoritarias, incluso en el interior de instituciones políticas democráticas. Sea este un fenómeno orquestado globalmente o no, una cosa es cierta: los triunfos legales nunca se logran de una sola vez, ni bastan por sí solos para sedimentar transformaciones sociales. El acceso de las mujeres al poder político ejecutivo implica reformar los sistemas políticos para que las grietas producidas en ellos por las fuerzas feministas puedan gradualmente, e incluso soterradamente, dar paso a modelos sociales revolucionarios que, a nuestro

parecer, son por completo inherentes a la noción de “liderazgo feminista”. No obstante, las políticas feministas aplicadas a los liderazgos de mujeres deben también desarrollar políticas y medidas específicas que incrementen la participación de mujeres en aquellas áreas de trabajo donde están menos representadas: ya sea en ámbitos profesionales tradicionalmente ocupados por hombres, en ámbitos marginados por las economías hegemónicas por estar asociados convencionalmente a la mujer, o incluso en ámbitos relegados a una posición subalterna –como las áreas rurales– y que pueden ser reivindicados como nichos para el empoderamiento de mujeres y el desarrollo de nuevas formas de liderazgos feministas.

Estas son algunas de las propuestas e ideas que recoge este libro. Siguiendo la perspectiva feminista de crear redes para pensar los liderazgos, el propósito de esta introducción y, por cierto, de este proyecto, no ha sido revisar la literatura existente sobre los liderazgos feministas sino más bien conectar voces, crear sororidad y abrir espacios para la reflexión a través de las contribuciones de quienes han analizado en profundidad los complejos aspectos del debate. Estamos seguras de que estas lecturas serán inspiradoras e informativas.

Editar esta compilación de ensayos ha sido una labor muy exigente, y al mismo tiempo, un trabajo fascinante y muy satisfactorio. Como editoras,

hemos afrontado muchos desafíos y dificultades. Lo primero, es que recibimos una cantidad de propuestas procedentes de distintos países mucho mayor de lo que esperábamos. Tuvimos que establecer ciertos criterios rigurosos y a la vez un tanto flexibles para llegar a una selección final que fuera representativa de la riqueza y diversidad de los trabajos recibidos; un volumen que añadiera algo más al actual debate crítico sobre el tema de los liderazgos feministas. Nuestro empeño fue lograr un equilibrio entre ensayos de carácter estrictamente académico y científico y ensayos de otros estilos, con enfoques menos académicos; además, decidimos incluir trabajos en inglés y en español, en coherencia con el espíritu fundacional de la Cátedra UNESCO. Buscamos trabajos provenientes de diferentes continentes y entornos culturales (ya sea por su autoría o por el lugar donde desarrollan las investigaciones). Quisimos, además, incluir ensayos de tantas disciplinas y temas de investigación como fuera posible y reunir ensayos teóricos con otros más descriptivos. Por último, durante el proceso de selección, entre otras cosas, tuvimos que ser muy conscientes de nuestro propio ambiente de trabajo anglosajón y entorno científico para poder elaborar una estrategia que fuera realmente inclusiva a la hora de presentar un amplio espectro de posicionamientos y formas de conceptualizar el feminismo.

Para concluir esta breve introducción, queremos plantear una última pregunta

sobre la que reflexionar, relacionada con el hecho de que en la actualidad la mayoría de los enfoques sobre liderazgo, que se precien de ser modernos, se asocian con un estilo colaborativo orientado a la acción colectiva: ¿puede este hecho interpretarse como una señal de victoria de los feminismos como sistema de valores, y de la prevalencia de los liderazgos feministas como un nuevo paradigma de actuación?

Esperamos que este libro visibilice múltiples formas de liderazgos de mujeres y de liderazgos en general. Estamos convencidas de que el poder transformador de iniciativas, tipos de empoderamiento y activismos feministas muchas veces se diluyen porque no llegan a ser completamente visibles a través de un análisis feminista, ni cuentan con un apoyo colectivo garantizado.

Con este volumen hemos querido hacer justicia a la naturaleza polisémica del concepto “liderazgo feminista” en tanto a que se refiere a realidades múltiples, complejas, diversas y singulares. Como editoras, nuestra aspiración final es contribuir —agradecemos de todo corazón a todas las autoras y autores por sus miradas y sus esfuerzos— a una integración productiva de los enfoques y análisis feministas en todas las agendas sobre liderazgo, y en todos los debates para que, colectivamente, podamos multiplicar nuestra esperanza y bienestar.

**BUILDING NETWORKS
CONSTRUYENDO REDES**

(I)

Sororidad: tejiendo sueños y construyendo realidades

Reina Alejandra Josefina Baiz Villafranca

Abstract

The Patriarchal System encourages hostility and conflict among girls, adolescents and women, stimulating the conception of rivalry among them, seeking disunity, separation, destructive competition, in order to preserve and maintain the structure of the patriarchal system. In the face of this, what can be done? To forge alliances among women within the framework of sisterhood, weaving networks, respecting and valuing existing differences, promoting the capacities of each one of the women to achieve the goals, understanding that each woman is fundamental to achieve the objective. In such a way, that the work in networks and the alliances of women from the communities allow weaving dreams and building new realities, within the framework of Human Rights and the Culture of Peace. Therefore, the conception of feminist leadership should promote the empowerment of all women, emphasizing that the self-esteem, capabilities and skills that each of the women have are important, but all of them are essential for the achievement of the objectives, emphasizing that in the union there is strength. The union does not imply that all women have the same opinion or ideology, they must listen actively and value divergent opinions, understanding that these differences enrich and strengthen alliances. Thus, the general objective of the research is to analyze sorority as an alliance between women, recognizing and valuing differences, in order to weave dreams and build realities framed in human rights and the culture of peace from the communities, encouraging women's empowerment and leadership. It is a research of documentary type, and due to the level of knowledge to be obtained it is also descriptive, critical and propositive.

Reina Alejandra Josefina Baiz Villafranca es abogada egresada de la Universidad Santa María (2001). Especialista en Ciencias Penales y Criminológicas de la Universidad Católica Andrés Bello. Especialización en Derechos Humanos de la Universidad Central de Venezuela (por presentar tesis). Autora de libros y artículos de investigación en Violencia Intrafamiliar, Violencia contra las Mujeres, Violencia Sexual, Femicidio.

Introducción

Uno de los mayores éxitos que ha tenido el sistema patriarcal en las diferentes sociedades, es la interiorización de la concepción de rivalidad entre las niñas, las adolescentes y las mujeres, llegando al extremo de expresarlo públicamente, que con otras mujeres no pueden trabajar, por los chismes, la envidia, la competencia, que sólo pueden trabajar con hombres o que se trabaja mejor con hombres, afirmando que un espacio lleno de mujeres, es un espacio conflictivo, generándose de esta forma la desunión, la separación, la competencia destructiva, beneficiándose así el sistema patriarcal.

En este contexto, es fundamental ir erradicando esa concepción de rivalidad entre las mujeres, creando y trabajando en alianzas enmarcadas en la sororidad, tejiendo redes, respetando y valorando las diferencias existentes, impulsando la autoestima y las capacidades de cada una de las mujeres para el logro de las metas en común, entendiendo que cada mujer es fundamental para alcanzar el objetivo propuesto.

Precisamente, el trabajo en redes y las alianzas de mujeres, desde las comunidades, permiten ir tejiendo sueños y construyendo realidades, en

el marco de la sororidad, los Derechos Humanos y la Cultura de Paz.

En este sentido, la concepción del liderazgo feminista debe propiciar el empoderamiento de todas las mujeres, destacando que la capacidad y las habilidades que cada mujer tiene son importantes, pero el conjunto de ellas son esenciales para el logro de los objetivos, enfatizando que en la unión está la fuerza para la deconstrucción del sistema patriarcal y la construcción de una sociedad igualitaria.

Esa unión no implica que todas las mujeres tengan la misma opinión, ni ideología política, ni religión, se debe escuchar activamente y valorar las opiniones divergentes, entendiendo que de esas diferencias se enriquecen y fortalecen las alianzas.

Por ello, la investigación tiene como objetivo general: Analizar la sororidad como una alianza entre mujeres, reconociendo y valorando las diferencias, con la finalidad de tejer sueños y construir realidades enmarcadas en los derechos humanos y la cultura de paz desde las comunidades, incentivando el empoderamiento y liderazgo femenino. Es una investigación de tipo documental, por el nivel de conocimiento a obtener es descriptiva, crítica y propositiva.

De mujer a mujeres: reconociendo, valorando y enriqueciéndonos con las diferencias

El enfoque de género emerge de la teoría feminista, tal como lo afirmó De Beauvoir (1949/2008, p. 371) “...*No se nace mujer: se llega a serlo...*”, precisamente en esa construcción la categoría de género se intersecta con otras categorías como la edad, orientación sexual, ideología política, etnia, clase socio económica, religión, discapacidad, nacionalidad, entre otras, siendo “...*imposible separar el “género” de las intersecciones políticas y culturales en las que constantemente se produce y se mantiene...*” (Butler, 1990/2010, p. 49). En este sentido, tal como lo sostiene Amorós (2007, p.225) hablar de “*mujeres*”, en lugar de hacerlo de “*la mujer*” es ya de suyo una manera de introducir la cuestión de los feminismos, visibilizando las diferencias existente, en consecuencia coincidiendo con Lagarde (2005, pp.69-70) las mujeres somos diferentes entre nosotras, para poder construir la autonomía, cada mujer necesita pensarse, sentirse y ser diferente de las demás y de sí misma, asumiéndose como una persona, una mujer en constante transformación.

Como bien afirma Lagarde (2005, p. 77-227) la sociedad, a través de la cultura, refuerza las diferencias entre las mujeres y las coloca como obstáculos para la identificación política, por ello para trabajar los liderazgos de mujeres tenemos que trabajar la identidad de cada

una, comenzando por nosotras mismas, necesitamos enfrentar quiénes somos, qué queremos y hacia dónde vamos, a través de un proceso de reflexión, entendiendo que a las mujeres nos han enseñado a ser sordas entre nosotras, se trata de tener una actitud de “*voy a oír a las otras*”, es un mecanismo sórico y busca reconocer qué comenta la otra, qué le interesa, qué piensa, qué aprendió, qué no entendió, es un principio básico de la autonomía: reconozco que existes y te escucho, reconozco que existes y aprendo de ti, y en sentido contrario, reconoces que existo y escuchas, sostiene que la semejanza política está en la historia de la opresión de las mujeres.

De tal manera, que las mujeres somos diferentes, siendo uno de los cuestionamientos que han surgido en el seno de los Estudios de la Mujer, y al cual hace referencia Montecino al expresar que desde el interior de estos Estudios comienzan a aparecer interrogantes que cuestionan, ya a finales de los años 70, algunos supuestos, la primera controversia importante, es la que emerge desde las intelectuales negras que abren una pregunta relativa al tema de la universalidad del concepto “*LA MUJER*”, planteando que hay diferencias entre las experiencias de las mujeres negras y las blancas en el mundo norteamericano y que no se puede englobar en una categoría sociológica universal sujetos con vivencias, historias y posiciones distintas de acuerdo a su pertenencia étnica. De allí, entonces afirma Montecino que

se plantee la necesidad de pluralizar y hablar de “*LAS MUJERES*” y no de una unicidad abstracta que aludiría, en definitiva a una esencia biológica universal, a una categoría homogénea que en la diversidad social no existe, surgiendo de este modo, una discusión sobre la necesidad de superar los propios sesgos etnocéntricos de los Estudios de la Mujer y su tendencia a pensar en modelos universales.

Asimismo, señala Lagarde (2001, p. 160) que ninguna mujer es la mujer, por el contrario, cada mujer sintetiza en torno a su condición de género, diversas condiciones como nacionalidades, etnias, clase, casta, raza, edad, salud, saberes y otras habilidades, estéticas, ideológicas, religiosas y políticas, llegando a afirmar que “...*las mujeres han reconocido la especificidad de cada cual: aun cuando sean semejantes y diferentes entre sí, cada una es específica, única e irrepetible...*” (Ibídem: 161).

De tal manera, que no existe un solo tipo de mujer, no se puede generalizar una sola concepción de mujer, las mujeres son tan diversas, diferentes entre sí, ninguna mujer es exactamente igual a otra, es aquí donde se debe entender que la categoría de género como una categoría de análisis se intercepta y relaciona con otras categorías, dentro de las cuales se destacan las siguientes: la edad, la clase social, ideología política, etnia, orientación sexual, religión, entre otras.

Esas diferencias no deben traducirse en desigualdad y discriminación, no obstante, la realidad es otra, las mujeres no sólo son

discriminadas por ser mujeres, sino que además existe mayor vulnerabilidad por ser niñas, mujeres adultas mayores, mujeres afrodescendientes, sexo diversas, mujeres migrantes, mujeres refugiadas, entre otras.

Lo trascendental es reconocer, respetar y valorar las diferencias existentes, enmarcadas en la sororidad, los Derechos Humanos y la Cultura de Paz, entendiendo que esas diferencias enriquecen las alianzas que se pueden formar entre mujeres.

Rivalidad entre mujeres: un triunfo del sistema patriarcal

La insolidaridad entre las mujeres es una construcción patriarcal, forma parte de las relaciones sociales en las que estamos inmersas, reconociendo que la hostilidad y rivalidad entre las mujeres han sido socialmente construidas, y es uno de los mecanismos fundamentales de reproducción de las relaciones patriarcales; la referencia es la competencia entre las mujeres, precisamente esa competencia despiadada y continua ha generado mucha insolidaridad entre las mujeres, sencillamente no le conviene al patriarcado la solidaridad entre las mujeres (Lagarde, 2005, p. 483).

Desde pequeñas a las niñas se les enseña a ejercer la rivalidad con otras niñas, desde los juegos infantiles, estudios, competencias y concursos de belleza. De esta forma, desde muy pequeñas, van interiorizando, normalizando y naturalizando la rivalidad entre mujeres, asumiendo la concepción que entre mujeres no se puede trabajar porque son chismosas, envidiosas,

coquetas, que es una pérdida de tiempo, que es mejor trabajar con los hombres y no con las mujeres.

Dicha rivalidad se ha mantenido en el tiempo, por la falta de identidad, porque tal como lo señala De Beauvoir (1949/2008, pp. 53-54) las mujeres no dicen “*nosotras*”; los hombres dicen “*las mujeres*” y ellas retoman estas palabras para autodesignarse, pero no se afirman realmente como sujetos, no tienen medios concretos para agruparse en una unidad que se afirme al oponerse, no tienen pasado, historia, religión propias, viven dispersas entre los hombres, vinculadas más estrechamente por el hábitat, el trabajo, los intereses económicos, la condición social, a algunos hombres (padre, hermano o marido) que a otras mujeres, ejemplificándolo la autora señala que las mujeres burguesas son solidarias con los hombres burgueses pero no con las mujeres proletarias.

Es así como el mismo sistema patriarcal incentiva y justifica la rivalidad entre mujeres, como un poderoso mecanismo para seguir manteniendo el sistema, mientras las mujeres permanecen en constante conflicto.

De tal manera, que resulta fundamental deconstruir esta concepción de la rivalidad entre las mujeres, mediante la educación enmarcada en la sororidad, los derechos humanos, la autoestima, los valores y la cultura de paz, entendiendo que las alianzas y redes que se tejen entre mujeres conjuntamente con los hombres contribuyen e incentivan el empoderamiento y liderazgo femenino.

Para ello, se realizan talleres desde las comunidades, permitiendo y fortaleciendo las alianzas, las redes entre las mujeres en el marco de la sororidad, respetando y valorando las diferencias existentes, impulsando las capacidades y autoestima de cada una de las mujeres para el logro de las metas en común.

Entendiendo que cada mujer tiene una historia que contar, experiencias y prácticas que la han fortalecido, que pueden enriquecer las alianzas y redes que se van tejiendo, incentivando y fortaleciendo el empoderamiento y liderazgo femenino desde los hogares y las comunidades, impactando en la prevención de la violencia contra las mujeres, porque una mujer empoderada en sus derechos, deberes y autoestima alta, es menos probable que sea víctima de violencia de género.

Sororidad: tejiendo sueños y construyendo realidades.

Lagarde (2005, pp. 78-128) define la sororidad como un pacto político entre mujeres, está basada en una nueva afectividad entre las mujeres, tiene un sentido filosófico para enfrentar la opresión de género y cualquier otra forma de opresión sobre la tierra, está basado en el reconocimiento de las diferencias, es un pacto sobre la discrepancia no sobre el común acuerdo, no implica tener confianza ciega en nadie, realmente implica tener argumentos para desconfiar y para poder argumentar la desconfianza, constituye uno de los grandes aportes del feminismo.

La sororidad es un neologismo utilizado para referirse a la solidaridad entre mujeres, considerando que en el sistema patriarcal se ha incentivado la concepción de la rivalidad entre mujeres, con la finalidad de crear desunión, competencia destructiva, porque mientras más tiempo pierden las mujeres en conflictos y luchas contra las mismas mujeres, el sistema patriarcal se refuerza y se mantiene cada día más.

De hecho mujeres, que han llegado a calificarse como “FEMINISTAS” y permanentemente hablan de “SORORIDAD”, atacan y destruyen a otras mujeres porque han decidido ser madres, por su orientación sexual, es decir, utilizan las diferencias para generar o profundizar los conflictos.

Por ello, no basta hablar de sororidad, se requiere que cada mujer entienda la necesidad de trabajar y fortalecer los vínculos con otras mujeres, siendo fundamental un proceso de reflexión para identificar los prejuicios, mitos, estereotipos y roles de género que han interiorizado, y con los cuales han llegado a justificar situaciones de discriminación en contra de las mujeres.

Entendiendo la sororidad como la solidaridad entre las mujeres que se expresa en el establecimiento de alianzas o redes que permitan ir tejiendo sueños y construyendo realidades en un mundo cada vez más complejo y exigente, donde se requiere del esfuerzo conjunto, de la unión de las capacidades, prácticas, vivencias que permitan alcanzar los objetivos en común, la deconstrucción del sistema

patriarcal, desaprendiendo los prejuicios, mitos, estereotipos y roles de género interiorizados, a los fines de construir una sociedad igualitaria, incentivando el empoderamiento y liderazgo femenino desde las comunidades.

Empoderamiento y liderazgo femenino enmarcado en los Derechos Humanos y la cultura de paz

Para alcanzar el empoderamiento y liderazgo femenino enmarcado en la sororidad, en los Derechos Humanos y la Cultura de Paz, las mujeres debemos enriquecernos y aprender de las diferencias, que las mismas no nos separen, en este sentido, Millett (1969,1970/2010, p. 147) sostiene que para el triunfo del movimiento feminista se deben salvar las fronteras que separaban a las clases entre sí, uniendo a la dama con la obrera, a la mujer ligera con la respetable en torno a una causa en común, la deconstrucción del sistema patriarcal y la construcción de una sociedad igualitaria.

Por su parte, Lagarde (2005, p. 217-220) sostiene que la formación de las lideresas es una prioridad fundamental junto con la de los procesos de empoderamiento, empoderarnos pasa por formarnos, comprendiendo por empoderamiento el conjunto de procesos que va de lo externo a lo interno, a través de los cuales cada quien integra como parte de su vida recursos, bienes y derechos conseguidos como poderes,

es una acción continua en el tiempo, no es algo que sucede en el momento; es hacerse de los recursos del mundo, los bienes, los derechos y los poderes para la propia vida, apropiarse, empoderarnos es transformarnos desde el punto de vista de nuestra configuración política, estimulándose colectivamente, es decir, cuando compartimos y trabajamos positivamente con mujeres empoderadas podemos generar y alimentar el deseo del empoderamiento, ahora bien, la identificación positiva puede darse si reconocemos y desarrollamos agendas políticas específicas, visibilizando y enriqueciéndonos de las diferencias.

El empoderamiento y liderazgo femenino comprende la reivindicación de los derechos humanos de las mujeres enmarcados en la equidad e igualdad de género, que se debe realizar desde las comunidades, a través de talleres que permitan un proceso de reflexión, desaprendiendo los patrones socioculturales patriarcales, entendiendo que las mujeres tenemos una historia en común que es la opresión de las mujeres bajo el sistema patriarcal, no obstante, las mujeres no nos enfrentamos al sistema patriarcal con violencia, todo lo contrario, la mejor forma de deconstruir el sistema patriarcal es sembrando la cultura de paz, a través de la educación en valores como la equidad, igualdad, autoestima, tolerancia, reconocimiento, respeto, empatía.

Para finalizar, parafraseando a Carnelutti (2005, p. 101) la civilidad, humanidad y unidad son una sola cosa: se trata de la posibilidad alcanzada por los hombres y las mujeres de vivir en paz.

Conclusión

La sororidad es una alianza, un pacto político entre mujeres, que constituye uno de los grandes avances del movimiento feminista, al reconocer, respetar y valorar que no existe un sólo tipo de mujer, las mujeres somos diferentes, a pesar de las diferencias, las mujeres forjamos alianzas y redes con la finalidad de tejer sueños y construir nuevas realidades enmarcadas en los derechos humanos y la cultura de paz desde las comunidades, incentivando el empoderamiento, autoestima y liderazgo de cada mujer, enriqueciéndose de las diferencias, al entender que cada mujer tiene una historia, experiencias y prácticas que la han fortalecido, permitiendo desarrollar las alianzas que se van tejiendo, incentivando y fortaleciendo el empoderamiento y liderazgo femenino desde los hogares y las comunidades.

Bibliografía

Amorós, C. (2007). *La gran diferencia y sus pequeñas consecuencias... Para las luchas de las mujeres*. Tercera Edición. Ediciones Cátedra. Universitat de Valencia. Instituto de la Mujer.

Butler, J. (1990/2010). *El género en disputa. El feminismo y la subversión de la identidad*. Madrid, España: Paidós.

Carnelutti, F. (2005). *Las miserias del proceso penal*. Bogotá – Colombia: Editorial TEMIS, S.A.

De Beauvoir, S. (1949/2008). *El segundo sexo*. Feminismos. Segunda Edición. Madrid – España: Ediciones Cátedra. Universitat de Valencia. Instituto de la Mujer.

Lagarde, M. (2005). *Cuadernos inacabados 48 Para mis social de la vida. Claves... el poderío y la autonomía de las mujeres feministas... los liderazgos entrañables para... las negociaciones en el amor*. Madrid – España: Horas y HORAS Editorial.

Millett, K. (1969,1970/2010). *Política sexual*. Madrid – España: Ediciones Cátedra. Universitat de Valencia. Instituto de la Mujer.

Montecino, S. (1997). *Devenir de una traslación: De la mujer al género o de lo universal a lo particular*. Obtenido de:file:///C:/Users/Familia%20Macadan%20Baiz/Downloads/Montecino_1997_Devenir_Traslaci_n_De_la_Mujer_al_G_nero.pdf Consultado el 01/10/2018.

Liderazgo feminista en *hashtags*: etiquetas virales del nuevo debate político y social en España

Asunción Bernárdez Rodal y Graciela Padilla Castillo

Abstract

March 8, 2018 has been a historic landmark in the Feminism History in Spain. The peaceful demonstrations collapsed the center of the Spanish capital, Madrid, for hours, gathering 170,000 people according to the Government Delegation and more than 600,000 people, according to the organizers. In other capitals and cities, equally large numbers of data were recorded: between 200,000 and 600,000 people in Barcelona; more than 100,000 people in Seville, Valencia, Bilbao or Zaragoza, respectively... It is estimated, according to official data of unions and employers, that more than 6 million Spanish women seconded the strike in their jobs; among them, journalists from national, public and private media. The headlines and political analysis summarized the day as a revolutionary historical day.

The link, before, during and after 8-M were the hashtags. These viral labels became national and international trending topics and achieved that the follow-up of the strike, the influx of protesters and the media coverage exceeded all the organizers' forecasts.

This research delves into the reasons of that success from the new cultural and social produsage, production among equals, or new multilateral, active and participatory communication of Spanish women in social networks. The starting hypothesis is that hashtags on Facebook, Twitter, Instagram and LinkedIn summarize and combine wills to create a new political and social debate. They are the best call of attention to gather similar feelings and demands. And they work as new quantifiable bulwarks of female leadership, because their use in social networks is far superior to the traditional passive audience, which can receive any news, report or interview. Therefore, it is necessary an investigation that observes and discusses the causes and effects of #8M, #8demarzo, #nosotrasparamos, #LasPeriodistasParamos y #hacialahuelgafeminista.

Asunción Bernárdez Rodal es directora del Instituto de Investigaciones Feministas. Profesora Titular de Universidad. Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid, España. asbernar@ucm.es

Graciela Padilla Castillo es coordinadora del Grado en Periodismo y Profesora Contratada Doctora. Miembro del Instituto de Investigaciones Feministas. Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid, España. gracielp@ucm.es

Introducción

El 8 de marzo de 2018 supuso un hito en la Historia del Feminismo en España. Las marchas pacíficas colapsaron el centro de la capital, Madrid, durante horas, congregando a 170.000 personas según la Delegación del Gobierno y a unas 600.000 según los organizadores. En otras capitales autonómicas se registraron datos igualmente multitudinarios: entre 200.000 y 600.000 personas en Barcelona; más de 100.000 personas en Sevilla, Valencia, Bilbao o Zaragoza, respectivamente. Se estima, según datos oficiales de sindicatos y patronales, que más de 6 millones de españolas secundaron la huelga en sus puestos de trabajo; entre ellas, las periodistas de medios públicos y privados.

El nexo de unión, antes, durante y después del 8M fueron los hashtags. Estas etiquetas se convirtieron en *trending topics* nacionales e internacionales y consiguieron que el seguimiento de la huelga, la afluencia de manifestantes y la cobertura mediática superaran todas las previsiones de las organizadoras.

Esta investigación ahonda en los antecedentes y porqués de ese éxito desde el nuevo *produsage* cultural y social, producción entre iguales, o nueva comunicación

multilateral, activa y participativa de las mujeres españolas en las redes sociales. La hipótesis de partida es que los hashtags, en Facebook, Twitter e Instagram, resumen y aúnan voluntades para crear un nuevo debate político y social. Son la mejor llamada para congregarse sentimientos y demandas. Se erigen como nuevos baluartes cuantificables del liderazgo femenino, porque su uso en las redes sociales es muy superior a la audiencia tradicional pasiva, que puede recibir cualquier noticia, reportaje o entrevista. Por ello se hace necesario un trabajo que observe y discuta las causas y efectos de las etiquetas en español, #8M, #8deMarzo, #NosotrasParamos, #LasPeriodistasParamos y #HaciaLaHuelgaFeminista, entre otras.

Marco teórico y estado de la cuestión

En 2018, se estima que las redes sociales con más usuarios en todo el mundo son Facebook (2.130 millones de usuarios), YouTube (1.500 millones), Instagram (800 millones), LinkedIn (530 millones), Google+ (395 millones), Snapchat (356 millones) y Twitter (330 millones). Permiten a marcas, instituciones, partidos y líderes lanzar sus mensajes, de forma directa, a millones de ciudadanos. Posibilitan que la audiencia sea activa, no sólo receptora, sino también productora de mensajes que después pasan a ser noticia y

agenda del día. En palabras de Rodríguez y Ureña (2011), “las redes sociales y, entre ellas Twitter, de una forma especialmente destacada, han venido a democratizar las vías de comunicación”.

La campaña electoral de Barack Obama, en Estados Unidos y en 2008, supuso el inicio de una forma de liderazgo en redes sociales. Facebook, YouTube y Twitter ayudaron al candidato demócrata a movilizar el voto de mujeres, afroamericanos, latinos y jóvenes; sectores antes desfavorecidos e invisibilizados. La razón de su éxito: en las redes sociales, todos los interlocutores usan los mismos códigos (Gutiérrez-Rubí, 2008). En su reelección como presidente, en 2013, dio las gracias a su mujer y a sus votantes, con una fotografía en Twitter, que fue la publicación más retuiteada de la historia de Internet, durante varios meses.

En España, las redes sociales se han empleado con connotaciones políticas, de denuncia y de liderazgo, más tarde y con lentitud. Desde la Academia se ha estudiado su repercusión en las elecciones autonómicas de Galicia y País Vasco (2009), Cataluña (2010) y las europeas de 2009 (Rodríguez y Ureña, 2011). No jugaron un papel fundamental hasta los plebiscitos generales de 2011, cuando enfrentaron a Alfredo Pérez-Rubalcaba (Partido Socialista Obrero Español) con Mariano Rajoy (Partido Popular), que estrenaron su perfil Twitter para esas elecciones (García y Zugasti, 2014). El problema fue que líderes y ciudadanía usaron esta red de manera incipiente,

sólo como un medio más, “sin explotar las capacidades de ésta para la interacción y la cercanía con los usuarios” (López-Abellán, 2012).

Las elecciones generales españolas del 20-D de 2015 marcaron un avance. Izquierda Unida-Unidad Popular (IU-UP) consiguió incluir todos sus hashtags en la lista de Trending Topic nacionales, con memes, fotos y gifs. Podemos promovió su campaña de *crowdfunding* y apostó por los mayores de 65 años. Ciudadanos creó estrategias multiplataforma y aprovechó el hashtag contra Begoña Villacís, #YoTambiénEstoyFondona. El Partido Popular generó polémica con el spot “Piensa sin prejuicios” y el PSOE arriesgó poco, con tuits que sólo informaban sobre mítines o el programa electoral. Los candidatos más citados en el #20D fueron @agarzon, con 46.999 menciones; @Pablo_Iglesias, con 45.363; @sanchezcastejon, con 41.130, @Albert_Rivera, con 32.941 y @marianorajoy, con 30.189. Los *hashtags* de los partidos más repetidos y mencionados fueron: #HeVotado, #españansenserio, #ElCambioqueUne, #VotaConIlusión, #PorUnNuevoPaís, #GanarElFuturo.

En las elecciones generales de 2016, Podemos y Ciudadanos fueron los partidos más activos. El primero utilizó 260 menciones con la etiqueta #PodemosRemontada y #7Deldebatededecisivo (139 tuits). La formación naranja empleó la misma táctica, con etiquetas como #7Deldebatededecisivo (78 tuits), #20D (58 tuits), #VistalegreNaranja (57 tuits)

o #SevillaCiudadana, con 57 menciones. Partido Popular eligió #EspañaEnSerio (152 tuits), #7Deldebatodecisiivo (79 tuits) y #yovotoPP (73 tuits). Y PSOE se decantó por #CARAAcARA (791 tuits), #votaPSOE (467 tuits), #PedroPresidente (267 tuits) y #unpresidenteparalamayoria (192 tuits). El 8 de marzo de 2018, como veremos, supuso un hito histórico por superar estas cifras en viralidad de cantidad, compromiso y geografía.

Bernal (2013) remarcaba que los usuarios de Twitter difunden noticias con un mayor contenido social que los usuarios de periódicos digitales. Congosto (2015) ampliaba que los usuarios de la misma red de microblogging son más sensibles a tratar y denunciar temas sociales. Los mensajes de Twitter mezclan texto e imágenes. El componente de la imagen permite una viralidad que necesita pocas definiciones: los *hashtags*. Por ello, en enero de 2011, Instagram, siguiendo la estela de Twitter, animó a sus usuarios a describir sus fotografías con etiquetas. Esto ayudó a que despegara de manera desorbitada.

En España, se calcula que Facebook cuenta con 23 millones de usuarios; Instagram tendría más de 13 millones; y Twitter, 4,9 millones (The Social Media Family, 2018). En Facebook, el 52% de perfiles españoles son de personas entre 18 y 39 años; el 42% tendría entre 40 y 64 años; y el 6% más de 65 años. De ellos, el 53% son mujeres y el 47% son varones (The Social Media Family, 2018). Instagram tiene un 65% de usuarios de menos de 39 años; y son un 54% de

mujeres y un 46% de hombres (The Social Media Family, 2018). Twitter destaca porque en género, tiene un 40% de tipo desconocido, que no ha marcado esta opción en su cuenta; un 32% de hombres; y un 28% de mujeres. No se estudia tanto la edad, sino su actividad: un 28% son usuarios activos y un 72% son inactivos. Se estima como activo/a aquel usuario que publicó algo en su *timeline* durante el último mes (The Social Media Family, 2018). Interesa especialmente este dato porque los hashtags se viralizan con una mención o un retuit. Es decir, el usuario no tiene que crear una publicación original: con un clic reproduce la publicación de otro usuario.

Esos primeros usuarios, que crean las publicaciones originales o las viralizan, serían los *influencers*. Ganan este título gracias al *engagement* que consiguen, en forma de *likes*, menciones y retuits. Fernández-Planells (2015) estudió los hashtags originales y los dispositivos utilizados por los activistas, para informarse del 15M en España y del Umbrella Movement en Hong Kong. Fresno, Daly y Segado (2016) retomaron el concepto de líder de opinión ideado por Lazarsfeld, Berelson y Gaudet, en 1944, como aquellos actores con una influencia significativa sobre los demás, debido a su capacidad para seleccionar, modificar y transmitir información o mensajes a su elección.

Rego y Romero (2016) expresaron que los *influencers* han pasado de ser receptores de información a ser *prosumer*

o *prosumidor*, una combinación que, a la vez de participar como espectadores, también produce unidades de contenido. Serrano (2016) escribió sobre las emociones en Internet. Habló de la importancia de la dimensión afectiva de la persona en el uso de las tecnologías digitales. Concluyó que las redes sociales son espacios de interacción en los que se produce el contagio emocional a gran escala (Serrano, 2016).

Caro (2016, p. 140) afirmó que los tuiteros y tuiteras han creado una nueva forma de opinión pública, “de manera descentralizada y menos condicionada por los gatekeepers tradicionales”. Las voces autorizadas involucran a otros usuarios y modernizan la idea de empoderamiento, con un nuevo enfoque del *prosumidor* (Caro, 2016, p. 140). Padilla y Oliver (2018) hablan de *instagramers* como protagonistas y líderes del nuevo paradigma de la comunicación, sobre todo entre adolescentes y adultos jóvenes.

Liderazgo feminista en hashtags: las etiquetas del 8M

El 24 de octubre de 1975, trabajadoras y amas de casa de Islandia se ausentaron de sus puestos de trabajo, durante 22 minutos, para denunciar la brecha salarial entre hombres y mujeres. El 8 de marzo del año 2000, la Campaña Internacional por un Salario para el Trabajo en el Hogar convocó la primera Huelga Mundial de las Mujeres. Desde entonces, diversos países y colectivos han organizado huelgas, paros y manifestaciones. Hasta el 8 de octubre

de 2017, cuando se celebró el Primer Paro Internacional de Mujeres, en más de 50 países. España secundó esta huelga, pero consiguió la viralidad al año siguiente.

El germen está en el Manifiesto 8M, que invitaba a una acción “nuestra, internacional y reivindicativa”. Denunciaba los recortes presupuestarios en los sectores que más afectan a las mujeres (salud, servicios sociales y educación), la corrupción como agravante de la crisis, la justicia patriarcal, y la represión y recortes, para exigir “plena igualdad de derechos y condiciones de vida, y la total aceptación de nuestra diversidad” (Manifiesto 8M, 2018).

El manifiesto se difundió en inglés, español, catalán, valenciano, gallego, astur y aragonés. Y el trabajo se organizó en comisiones territoriales, presentes en 25 regiones y/o ciudades españolas. Esta organización se reprodujo, de manera similar, en 70 países, con múltiples organizaciones y colectivos que integraron la llamada *International Women Strike*.

En España, el nexo de unión fueron los hashtags. Estas etiquetas se convirtieron en *trending topics* nacionales e internacionales y consiguieron que la huelga, la afluencia de manifestantes y la cobertura mediática superaran todas las previsiones. Las periodistas y comunicadoras españolas se unieron con #LasPeriodistasParamos y en menos de una semana, 5.000 profesionales se adhirieron al *hashtag*. Seguía las

denuncias del Manifiesto 8M, sobre todo en lo referente a la brecha salarial entre hombres y mujeres, en los medios de comunicación. Las periodistas, con voces y rostros conocidos, estuvieron presentes en la lectura del manifiesto en Madrid, en la Plaza de Callao, frente al Palacio de la Prensa, lugar perfecto para sus reivindicaciones.

A partir de aquí se resumen los principales *hashtags* del 8M, en español, de más a menos éxito y de acuerdo a

los datos de monitorización obtenidos en Twitter, Hashtagify, Hashtracking y TweetReach. Se enumeran los países más activos, con sus porcentajes, y el resto de países, hasta proporciones inferiores al 1%, para que ninguno deje de estar representado. Además, se nombran los *influencers* que consiguieron más *engagement* y los *hashtags* secundarios que acompañaron al primero:

Hashtag	Países más activos	Influencers	Hashtags relacionados
#8M	Argentina (42%), España (22%), Brasil, Ecuador, Estados Unidos, México, Perú, Venezuela, Colombia (resto).	@ElUniversal @ElNacionalWeb @la_patilla @AnonymousVene10	#Caracas #NosotrasParamos #Altamira #Venezuela #NiUnaMenos #ResistenciaVzla #DiaDeLaMujer #Chacao
#8demarzo	España (54%) y Estados Unidos, México, Colombia, Venezuela, Ecuador, Argentina, Chile y Omán (resto).	@FCBarcelona_es @el_pais @miabuelasabia @iunida	#DiaDeLaMujer #FelizDiaDeLaMujer #DíaDeLaMujer #DíaInternacionalDeLaMujer #NosotrasParamos #WomensDay

Hashtag	Países más activos	Influencers	Hashtags relacionados
#HaciaLaHuelgaFeminista	España (77%) y Estados Unidos, Mali, Argentina, Colombia y Venezuela (resto).	@jordievole @eljueves @YleniaGandiaSh_ @sidonie_	#HaciaLaHuelgaFeminista
#NosotrasParamos	Argentina (39%), España (29%), Colombia, Estados Unidos, México, Ecuador, Venezuela y Chad (resto).	@DeniseDresserG @Pablo_Iglesias_ @ahorapodemos @piedadcordoba @ManuelaCarmena	#NiUnaMenos #VivasNosQueremos #DiaInternacionalDeLaMujer #DíaInternacionalDeLaMujer #ParoInternacionalDeMujeres #MujeresEnHuelga #MiercolesNegro
#LasPeriodistasParamos	España (79%), Estados Unidos, México, Venezuela, Italia, Alemania, Grecia y Japón (resto).	@_anapastor_ @el_pais @MonicaCarrillo @sanchezcastejon	#Huelga8Marzo #DiaDeLaMujer #WomensDay #MediosEnHuelga #MediaOnStrike
#MediosEnHuelga	España (100%).	@CNT_Prensa_ MMCC @CNT_Andalucia @saritor @CNT_RTVE	#MediaOnStrike #LasPeriodistasParamos

Hashtag	Países más activos	Influencers	Hashtags relacionados
#DiaDeLaMujer	España (37%), Argentina (18%), Estados Unidos, México, Colombia, Venezuela y Chile (resto).	@AlejandroSanz @CNNEE @DulceMaria @muyinteresante @CHAYANNEMU- SIC	#InternationalWomensDay #DiaInternacionaldelasMujeres #WomensDay #FelizDiaInternacionaldelaMujer
#FelizDiaDeLaMujer	Argentina (27%), España, Colombia, México, Ecuador, Estados Unidos, Venezuela, Brasil, Chile (resto).	@GermanGarmendia @AlejandroSanz @ricky_martin @hcapriles @muyinteresante	#mujeres #DieldeLaMujer #HappyWomensDay #FelizDiaInternacionaldelaMujer
#DiaInternacionaldelasMujeres	España (29%), Ar- gentina (19%), Estados Unidos, México, Colombia, Chile, Ecuador, Perú, Venezuela, Omán (resto).	@el_pais @LuzuGames @MariaBecerra22 @eljueves @Los40	#Huelga8Marzo #DíaInternacionalDeLaMujer #DiaDeLaMujer #WomensDay #HuelgaFeminista8M
#ParoInternacionalDeMujeres	Argentina (74%), Estados Unidos, México, Chile, Ec- uador, Uruguay, Paraguay, España, Chad.	@rialjorge @tiempoarg @vazqueznico @iunida @VHMok	#NiUnaMenos #MujeresEnHuelga #VivasNosQueremos #DiaInternacionalDeLaMujer #ParodeMujeres #WomensStrike #HuelgadeMujeres

Tabla 1: Hashtags del 8M y países más activos, influencers y hashtags relacionados.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Twitter, Hashtagify, Hashtracking y TweetReach.

Discusión y conclusiones

El objetivo principal de esta investigación era profundizar en los antecedentes y en los porqués del 8M, a través de la viralización de sus hashtags. Estas etiquetas, en Twitter, Instagram y Facebook suponen un excelente ejemplo de una nueva comunicación democrática, abierta, multilateral. El nuevo *produsage* cultural y social da un nuevo liderazgo a la ciudadanía, a la audiencia, que ya no es pasiva. Sus comentarios, menciones y *likes* resumen y aúnan voluntades. Son el germen de denuncias, manifestaciones y movilizaciones; la mejor llamada para congregarse sentimientos iguales. Y se erigen como nuevos baluartes cuantificables del liderazgo femenino, porque su uso en las redes sociales es muy superior a la audiencia tradicional.

El 8M en España fue una huelga femenina sin precedentes. Se secundó en las calles, pero también en las redes, donde los hashtags volaron hacia todos los continentes. #8M, #8demarzo, #MediosEnHuelga #HaciaLaHuelgaFeminista, #NosotrasParamos, #LasPeriodistas-Paramos, #DiaDeLaMujer, #FelizDiaDeLaMujer, #DiaInternacionaldelasMujeres y #ParoInternacionalDeMujeres fueron los más usados y mencionados. Todos partieron de España, a partir del Manifiesto 8M, pero fueron *trending topic* y agenda principal de mujeres, desde Estados Unidos, hasta Chad, Mali o Japón. Una de las perspectivas posibles a este trabajo sería adentrarse en esas publicaciones tan lejanas de España y dilucidar si sus

autoras son mujeres españolas expatriadas, españolas de segunda generación que viven en esas regiones, o mujeres nativas de esos países, que secundan espontáneamente la huelga.

Esta investigación también ha descubierto los cuatro o cinco primeros *influencers* que más viralizaron cada uno de esos hashtags. En esas cuentas se ven nombres propios de políticos españoles (Pedro Sánchez, Pablo Iglesias, Manuela Carmena...), artistas y músicos internacionales (Chayanne, Alejandro Sanz, Ricky Martin, Sidonie...) y por supuesto, periodistas (Mónica Carrillo, Ana Pastor, Susana Griso...). Para una investigación futura se antoja imprescindible estudiar los medios de comunicación que también fueron *influencers*: los hashtags partieron de asociaciones feministas y de ciudadanas anónimas. Sin embargo, pasaron a la agenda mediática, al aparecer en los medios y ser mencionados por cadenas de televisión, emisoras de radio, periódicos y revistas en español (*Los 40 Principales, El País, El Jueves, Muy Interesante, El Universal...*). La agenda ciudadana se convirtió en agenda mediática y las redes sociales alentaron un nuevo liderazgo social y político. Los líderes, portavoces y creadores de noticias no son ya líderes únicos. Las mujeres decidieron que su huelga del 8M sería noticia y los medios secundaron su huelga, en la vida y en las redes.

Asimismo, será bello analizar y desentramar lo que ocurra en el 8M de 2019, con todo lo aprendido sobre este

nuevo liderazgo online. Si espontáneamente se consiguieron estos resultados en 2018, conociendo la convocatoria anterior, los resultados podrán ser mayores, más organizados y efectivos. Además, los datos sobre redes sociales muestran que las mujeres son usuarias activas y mayoritarias, y nunca antes tuvieron mejor acceso, directo y sin mediadores, a ideas, denuncias y llamadas.

Bibliografía

Bernal-Triviño, A. I. (2013). Audiencias y temas de noticias en medios online y Twitter. El caso de elpais.com. *V Congreso Internacional de Ciberperiodismo y Web 2.0. Audiencias activas y periodismo*, 84-102. Retrieved from <https://web-argitalpena.adm.ehu.es/pdf/UWLGCI8922.pdf>

Caro, L. (2016). Microcelebridades y comunicación encubierta online en España: el caso de #Pentatrillones. *AdComunica: Revista científica de estrategias, tendencias e innovación en comunicación*, 11, 121-144.

Congosto, M. L. (2015). Elecciones Europeas 2014: viralidad en los mensajes en Twitter. *Redes, Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 26(1), 23-52. <http://dx.doi.org/10.5565/rev/redes.529>

Fernández-Planells, A. (2015). Análisis del uso de los medios por las generaciones más jóvenes. El Movimiento 15M y el

Umbrella Movement. *El profesional de la información*, 24(4), 371-379. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2015.jul.03>

Fresno, M., Daly, A. J., & Segado, S. (2016). Identificando a los nuevos influyentes en tiempos de Internet: medios sociales y análisis de redes sociales. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 153, 23-42. <http://dx.doi.org/10.54777/cis/reis.153.23>

García, C. & Zugasti, R. (2014). La campaña virtual en Twitter: análisis de las cuentas de Rajoy y de Rubalcaba en las elecciones generales de 2011. *Historia y Comunicación Social*, 19, 299-311. http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.45029

Gutiérrez-Rubí, A. (2008, 22 de junio). El nacimiento del ciberactivismo político. *El País*. Retrieved from http://elpais.com/diario/2008/06/22/opinion/1214085613_850215.html

López-Abellán, M. (2012). Twitter como instrumento de comunicación política en campaña: Elecciones Generales 2011. *Cuadernos de Gestión de Información*, 2, 69-84. Retrieved from revistas.um.es/gesinfo/article/download/207651/166291

Manifiesto 8M (2018). Retrieved from <http://hacialahuelgafeminista.org/manifiesto-8m/>

Padilla, G., & Oliver, A. B. (2018). Instagramers e influencers. El escaparate de la moda que eligen los jóvenes menores españoles. *Revista ADResearch*, 18(18), 42-59. DOI: <https://doi.org/10.7263/adresic-018-03>

Rego, S., & Romero, L. M. (2016). Representación discursiva y lenguaje de los youtubers españoles: estudio de caso de los gamers más populares. *Index Comunicación*, 1(6), 197-224. Retrieved from <http://journals.sfu.ca/indexcomunicacion/index.php/indexcomunicacion/article/view/271>

Rodríguez, R., & Ureña, D. (2011). Diez razones para el uso de Twitter como herramienta en la comunicación política y electoral. *Comunicación y pluralismo*, 10, 89-115. Retrieved from <http://www.masconsulting.es/blog/2012/05/04/diez-razones-para-el-uso-de-twitter-como-herramienta-en-la-comunicacion-politica-y-electoral-2/>

Serrano, J. (2016). Internet y emociones: nuevas tendencias en un campo de investigación emergente. *Comunicar: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación*, 46, 19-26. <https://doi.org/10.3916/C46-2016-02>

The Social Media Family (2018). *IV Informe del uso de las redes sociales en España*. Retrieved from <https://thesocialmediafamily.com/informe-redes-sociales/>

Mujeres tejedoras de vida como ejemplo de liderazgo feminista en Colombia

Marisol Bock and José Luis Hernández Olmedo

Abstract

This article examines the Life Weaver's Alliance in Putumayo, Colombia, (hereafter named The Alliance) as an example of feminist leadership and peacebuilding. The Alliance's mission is to empower women's groups and to promote gender equity and peace in Putumayo, by recovering the social fabric of the war-torn community. By making use of a qualitative survey according to the method by Harrie Jansen, we found that the notion of female leadership exhibited by The Alliance's women is pioneering within their conflictive context, since they conceive leading as a horizontal work carried out by and for the community. We conclude that it would be useful for The Alliance to more consciously explore feminist theories so as to complement the discourse on human rights that they currently use.

Marisol Bock is a PhD student at the UNESCO Chair of Philosophy for Peace in Peace, Conflict and Development at UJI, Castellón.

José Luis Hernández Olmedo is a postdoctoral researcher in the group Ciberdemocracia at URJC Madrid.

Together the authors explore projects on philosophy of Values, Gender studies and ICT.

Contact: j.hernandezolmedo@gmail.com, marisol.bock@gmail.com

Introducción

Proponemos La Alianza de Tejedoras de Vida del Putumayo, Colombia, como modelo de liderazgo feminista en el contexto de construcción de paz. El Putumayo ha sido uno de los departamentos más golpeados durante las décadas del conflicto armado en Colombia (CNMH, 2015). La población ha sufrido violencia directa e indirecta tanto por parte de la guerrilla y del paramilitarismo como por parte de actores externos relacionados con la consecución de materias primas como el petróleo y la coca (Tate, 2017).

Activistas del lugar afirman que para la población son comunes la estigmatización, la marginalización y el sentimiento de abandono por parte del estado (Tate, 2017; CNMH, 2012). En resumen, se puede decir que continúa la violencia directa, estructural y cultural a pesar de los acuerdos de paz que marcaron el fin de la guerra en el año 2016 (Galtung 1990).

Asímismo la violencia de género está profundamente arraigada en la sociedad colombiana de forma directa e indirecta, durante y después de la guerrilla (Galtung, 1990; Ruta Pacífica de las Mujeres, 2013). En el Putumayo destaca la violencia de género por sus desapariciones forzadas,

feminicidios y otras expresiones menos visibles como la estructural y la cultural (CNHM, 2012).

En el año 2005 fue creada la Asociación Alianza Departamental de Mujeres “Tejedoras de Vida” del Putumayo (La Alianza). Es una red de 65 organizaciones de mujeres provenientes de todos los municipios del departamento que trabaja por la paz. Su misión es “empoderar colectivos de mujeres y a sus lideresas, a través de estrategias para exigir derechos políticos, sociales, económicos, culturales y ambientales, con el fin de recuperar el tejido social afectado por el conflicto armado y la violencia social de Colombia y así construir un Putumayo con equidad de género y en paz” (Alianza Mujeres Tejedoras de Vida del Putumayo, 2015, p.1).

En sus tres pilares de trabajo La Alianza pone a la mujer en primer plano: (1) Mujer, derechos humanos y construcción de paz; (2) Mujer, desarrollo social y económico; y (3) Mujer, historia y participación política.

El objetivo general de este artículo es analizar el trabajo de las lideresas de La Alianza de Tejedoras de Vida del Putumayo desde una perspectiva de paz, como base para un modelo de liderazgo feminista. Este objetivo se compone de otros:

1. Identificar la diversidad a través del testimonio de las mujeres que integran La Alianza. Buscamos reconocer los intereses y las necesidades que las llevaron a crear o pertenecer a la organización.

2. Identificar subjetividades a través de lo que significa para ellas tejer la vida y liderar.

3. Reconocer si el género es determinante para su posición de liderazgo dentro de La Alianza.

Lo que buscamos es reconocer la diversidad de pensamiento que tienen las mujeres fundadoras y las que se han ido incorporando, tanto del ámbito rural como del urbano. Para ello utilizamos la metodología propuesta por Jansen (2010) que implica tres niveles: Unidimensional, Multidimensional y Explicativo. El nivel Unidimensional se explica en los resultados con un mapa conceptual. El Multidimensional sintetiza las dimensiones y permite destacar patrones

de categorías. El Explicativo corresponde a la comparación entre los resultados de la encuesta y la teoría.

Planteamos que el liderazgo en La Alianza se puede denominar feminista comprendiendo el feminismo desde una perspectiva amplia, como un movimiento por la igualdad de género. En este sentido consideramos la visión de bell hooks (2000) quien define el feminismo como “un movimiento para acabar con el sexismo, la explotación sexista y la opresión” (p.1). También prestamos adhesión a la idea de paz imperfecta de Muñoz (2001) como “aquellos espacios e instancias en las que se pueden detectar acciones que crean paz, a pesar de que estén en contextos en los que existen los conflictos y la violencia.” (p.47). Consideramos que, aun en situaciones de conflicto, la paz se puede instaurar siempre que las personas tengan habilidad e interés por fomentarla.

		Preguntas	Objetivos
factual	1	¿Qué cuestiones te motivaron para crear o pertenecer a la Alianza?	Identificar cuáles y cuántos son los intereses y necesidades que tuvieron las mujeres del Putumayo para crear la ATV.
subjetivas	2	¿Qué significa para ti Tejer la vida?	Qué significa para cada mujer: tejer la vida, (identificar si hay diferencia o relación entre respuestas).
	3	¿Qué significa para ti liderar?	Qué significa para cada mujer: liderar, (identificar si hay diferencia o relación entre respuestas).
	4	¿Consideras que es casualidad que las lideresas que conforman la Alianza sean mujeres?	Reconocer su posición de género y liderazgo dentro de la Alianza y en la comunidad del Putumayo.

Figura 2. Preguntas y objetivos.

Fuente: Elaboración propia.

Metodología

El recorrido que pretendemos seguir en esta investigación va desde la descripción superficial hasta la interpretación teórica que se detalla en los resultados. Los estudios empíricos cualitativos usan entrevistas semiestructuradas, los datos que se obtienen se comparan y analizan en categorías. De acuerdo con Jansen (2010), varios autores opinan que esta herramienta no propicia resultados y conclusiones sólidos. Al respecto, Jansen se ocupa de consolidar la posición de la encuesta cualitativa. Asegura que la entrevista estructurada a través del

cuestionario es adecuada para estudiar a una población si la intención es conocer, indagar y medir aspectos de interés para la investigación.

Con la finalidad de obtener resultados representativos, recibimos un registro completo de los miembros de la población de La Alianza para seleccionar a las mujeres participantes de la muestra. La muestra está compuesta por un total de 15 mujeres de territorios rurales y urbanos. Las del ámbito rural provienen de los municipios del Valle del Guamuez, Orito y San Miguel y las del ámbito urbano de la ciudad de Mocoa, capital del Putumayo. Cada

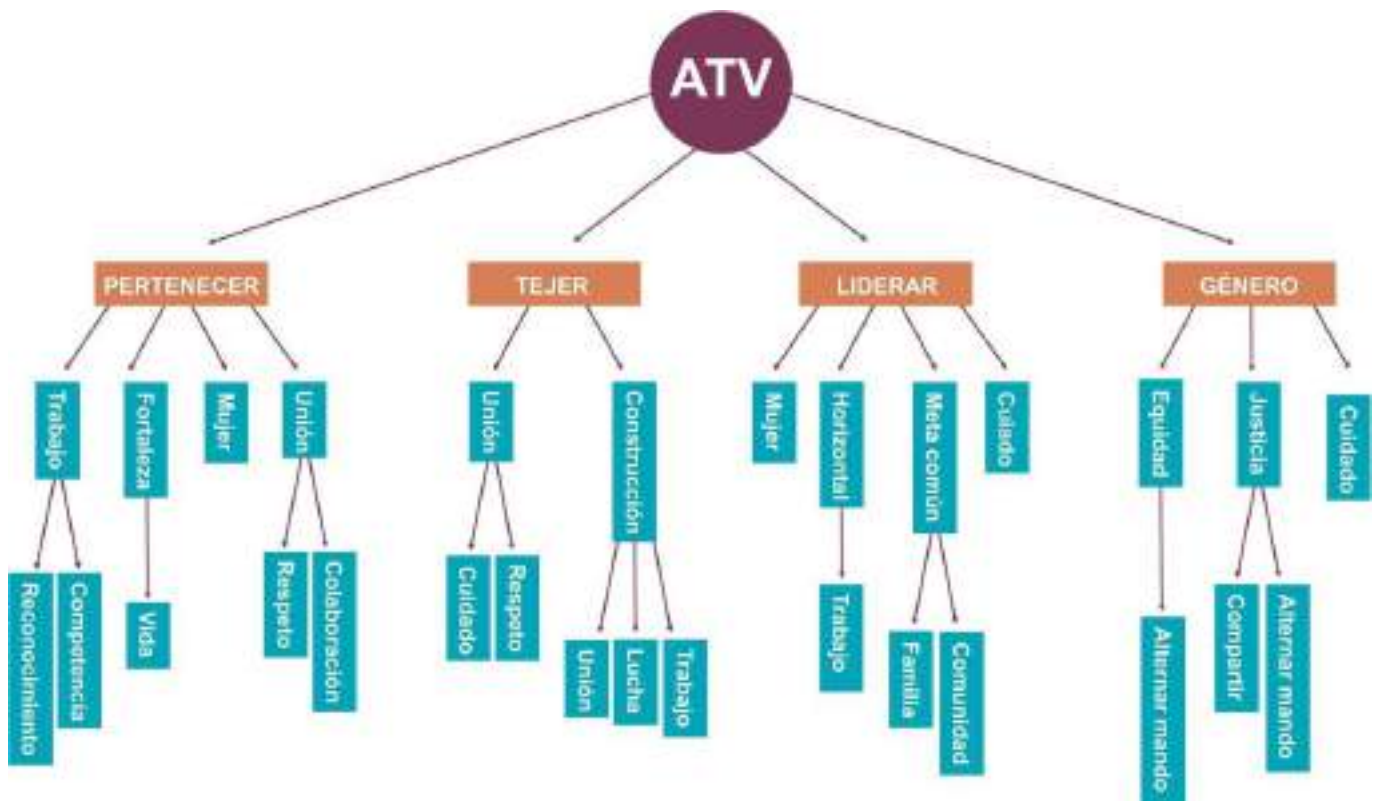


Figura 2. Nivel Unidimensional.
Fuente: Elaboración propia a partir de Jansen (2010).

Caso	D1 Pertenecer	D2 Tejer	D3 Liderar	D4 Género
1	Reconocimiento; respeto; mujer; trabajo	Lucha; unión; cuidado	Trabajo; familia; horizontal; comunidad	Cuidado; confianza; feminidad
2	Mujer; respeto; competencia; unión	Lucha; unión; cuidado	Educación; mujer; cuidado; trabajo	Amor; feminidad; equidad
3	Mujer; respeto; unión; colaboración	Lucha; cuidado; construcción	Meta común; comunidad; familia	Cuidado; justicia; compartir
4	Unión; trabajo; competencia	Unión; construcción	Unión; capacidad; horizontal; mujer	Alternar mando; compartir
5	Unión; fortaleza; colaboración	Unión; trabajo; construcción	Unión; comunidad; perseverar; mujer	Justicia; equidad; compartir
6	Unión; fortaleza; competencia; mujer	Unión; cuidado; compartir	Mujer; familia; horizontal; cuidado	Feminidad; equidad; cuidado
7	Respeto; unión; mujer; fortaleza	Unión; trabajo; cuidado	Trabajo; familia; horizontal; mujer; comunidad	Cuidado; equidad; compartir
8	Unión; colaboración; mujer; trabajo	Unión; trabajo; evolución	Meta común; comunidad; unión; familia; mujer	Alternar mando; justicia; compartir; convicción
9	Unión; mujer; colaboración	Construcción; lucha; trabajo	Trabajo; cuidado; horizontal; mujer; meta común	Justicia; unión; alternar mando
10	Unión; fortaleza; mujer; trabajo	Construcción; trabajo; respeto	Trabajo; mujer; construcción; horizontal	Justicia; equidad; alternar mando
11	Mujer; unión; vida; respeto; familia; comunidad	Unión; cuidado; lucha; trabajo	Trabajo; familia; comunidad; meta común	Justicia; unión; cuidado; compartir
12	Unión; mujer; compartir; colaboración	Unión; cuidado; construcción	Trabajo; familia; comunidad; cuidado; mujer	Cuidado; equidad; compartir
13	Unión; comunidad; respeto; mujer; competencia	Cuidado; construir; lucha; respeto	Trabajo; mujer; comunidad; unión; familia	Justicia; equidad; alternar mando
14	Trabajo; mujer; compartir; unión	Unión; trabajo; lucha; cuidado	Meta común; comunidad; comunicar; unión	Cuidado; equidad; justicia; compartir
15	Unión; mujer; compartir; competencia	Cuidado; lucha; construcción; unión	Trabajo; familia; meta común; comunidad; unión	Alternar mando; justicia; cuidado; compartir

Figura 3. Nivel Multidimensional.
Fuente: Elaboración propia a partir de Jansen (2010).

participante es lideresa de su organización afiliada a La Alianza o tiene una posición de liderazgo en La Alianza mismo.

La encuesta que elaboramos consta de preguntas abiertas que se vinculan con los objetivos -ver Figura 1-. De acuerdo con Jansen (2010) la encuesta de preguntas abiertas permite un análisis diverso de la población. Según él, la encuesta cualitativa no busca establecer frecuencias u otros parámetros sino la diversidad de algún tema de interés dentro de una población. Este tipo de encuesta no cuenta el número de personas con la misma característica, o sea el valor de la variable, sino que establece la variación significativa, o sea, dimensiones y valores relevantes dentro de esa población (Jansen, 2010 p.3).

La descripción Unidimensional supone organizar datos para convertirlos en objetos, definir las dimensiones de cada objeto y categorías de cada dimensión. La descripción Multidimensional sintetiza las dimensiones y/o categorías formando conceptos más abstractos. La explicación relaciona categorías descriptivas o dimensiones al contexto, en este caso social. Casi siempre, la descripción y la explicación están interrelacionadas en el proceso de análisis. (Jansen, 2010, p.9).

La encuesta está construida del modo siguiente: las directoras de La Alianza recibieron la encuesta, la distribuyeron y se encargaron de entrevistar a las lideresas. Contestaron con grabaciones de mensajes de voz donde las 15 mujeres participantes se extendieron entre 30 segundos y 3 minutos por respuesta. La mayoría de ellas fueron

entrevistadas siguiendo las preguntas y otras respondieron por su propia cuenta. En comparación con el total de la población - 65 más el equipo directivo- forman una muestra pequeña. Consideramos que como estudio preliminar la muestra tiene una función representativa ya que incluye a mujeres de ambos ámbitos -rural y urbano- con una variedad de localidades. Sin embargo, esperamos poder agrandar la muestra en investigaciones futuras a partir del aprendizaje que nos brinde este estudio.

Resultados y explicación

Esta sección presenta los resultados de la encuesta a través de las principales categorías destacadas del nivel Unidimensional y propone miradas de análisis del nivel Multidimensional, o sea, de la relación entre categorías y dimensiones respectivamente. De igual forma propone una conexión entre los resultados con la teoría, según el nivel de Explicación.

El primer nivel de análisis, Unidimensional, se representa en la Figura 2. La Alianza es el objeto y las preguntas del cuestionario son las dimensiones. Las categorías y sub-categorías son las respuestas que obtuvimos de la encuesta. Las categorías tuvieron más fuerza y presencia, las sub-categorías menos. Por lo tanto, los conceptos que aparecen en las categorías y sub-categorías reflejan los significados que las lideresas de La Alianza le dan a su pertenencia a la organización, tejer vida, liderar y al papel del género en su trabajo, respectivamente.

Asimismo, hacemos uso de la herramienta de análisis Multidimensional orientada al caso de Jansen, donde se pueden comparar los conceptos a lo largo de dimensiones o de casos. En la Figura 3 aparecen como columnas y filas respectivamente (Jansen 2010). Por un lado, esto sirve para contrastar las respuestas que las distintas mujeres hacen a cada pregunta. Por otro, se puede identificar la reaparición de un mismo concepto a lo largo de distintas dimensiones.

La primera dimensión trata del sentido de pertenencia de las mujeres a La Alianza. Surge la categoría de *trabajo* junto a las sub-categorías de *competencia* y *reconocimiento*, *fortaleza* con la sub-categoría *vida*, la categoría *mujer* y finalmente *unión*, con las sub-categorías *colaboración* y *respeto*.

Desde una perspectiva de análisis Multidimensional se puede ver que en la primera dimensión casi todas las mujeres hacen referencia a las categorías *mujer* y *unión*. Esto indica que las lideresas de La Alianza tienen un sentido de pertenencia ligado al hecho de que están unidas como mujeres. Los demás conceptos *fortaleza*, *vida*, *trabajo*, *competencia* y *reconocimiento* también aparecen repetidamente, por lo que tienen un valor significativo para la primera dimensión. De las sub-categorías nos llama la atención la noción de *fortaleza* que motiva a las mujeres a pertenecer a La Alianza, como se ve reflejado en las siguientes citas:

Mirábamos la necesidad de [...] fortalecernos como mujeres, y de empoderarnos en nuestras comunidades y en nuestros proyectos para así salir adelante (Ana Rosy).

¿Qué me motivó a ser filial a ellas? La berraquera que ellas tienen. Ellas fueron quienes se colocaron las botas justamente en el momento en que la violencia contra la mujer nos azotaba fuerte (Daniela).

Según los resultados de la muestra parece que la posibilidad de fortalecerse o empoderarse como mujeres juega un papel crucial a la hora de decidir formar parte de La Alianza. Considerando que el Putumayo ha sido un lugar de conflicto violento, en especial violencia de género, la creación de lazos entre mujeres puede llegar a ser una cuestión de supervivencia.

La segunda dimensión indaga sobre el significado de tejer la vida. Observamos que en esta dimensión surgen conceptos tradicionalmente asociados al papel femenino como el *cuidado* y también cualidades que desafían el papel tradicional femenino (Eagly y Steffen, 1984; Biernat, 1991) como *lucha* y *construcción*. La mayoría de los casos incluyen conceptos de ambos tipos en una misma respuesta, por lo tanto, interpretamos que las lideresas de La Alianza tienen visiones heterogéneas del carácter de su trabajo y que éstas se entrelazan y complementan.

Así mismo identificamos que varias lideresas conciben como algo esencial el bienestar de las mismas mujeres. También varias reconocen el impacto positivo y la construcción de paz en la comunidad e incluso el medioambiente:

Es [...] poder estar mejor, ser mejor y sobre todo sentirnos bien, sentirnos cómodas, sentirnos que ahí donde colocamos ese hilo es ahí es donde debe ir. [...] Entonces tejer la vida es tejer desde el amor, es tejer desde la ternura, desde la paz, la bondad infinita que nos caracteriza a las mujeres, para siempre dar, entregar y poder también reconfigurar y reconstruir (Elena).

Defender a la mujer de la vida, del agua, defender al líder, defender a todas las personas, y pues sí, están los niños, están las personas, están las mujeres primero que todo, porque si las mujeres mejoramos nuestra calidad de vida, pues también los hombres, los niños; estamos bien toda la comunidad (Paula).

La tercera dimensión trata de los significados que le dan las mujeres a liderar. En la visión de liderazgo de La Alianza hay una conciencia tanto del ámbito privado como del público, como se ve en las sub-categorías del concepto *meta común: comunidad y familia*. También destaca el concepto *horizontal* y se repite la categoría *cuidado*. Notamos que las respuestas de las mujeres reflejan una visión humilde y servicial de liderazgo, sin hacer alusión a connotaciones de heroísmo y carisma tradicionalmente asociadas al liderazgo moderno patriarcal (Berbel, 2014):

Para mí liderar significa ser una mujer con ideales, con propósitos, ser humilde, sencilla y paciente. Para poder lograr un trabajo en colectivo y poder lograr que se focalice al grupo al que uno esté liderando. Para mí significa unidad, paz y amor con equidad (Daniela).

También reconocemos que hay una conciencia de que al liderazgo le precede el empoderamiento propio.

Para mí liderar significa coger la batuta después de empoderarme, mirar la necesidad, comunicar a una comunidad y allá le dan a uno el poder de que vaya a liderar ese proyecto (Jesica).

La cuarta dimensión trata de descubrir la visión de igualdad de género de las mujeres, y reconocer discursos feministas en el pensamiento de las mujeres. Destacan las categorías de *equidad, justicia y cuidado*. Las lideresas consideran que La Alianza la forman mujeres sobre todo por la necesidad de fomentar la *equidad*, que se manifiesta en el hecho de que ellas puedan estar al mando de su propia agenda. En este marco identificamos una noción de *justicia* que se relaciona con *alternar mando y compartir*. Resurge la categoría *cuidado* que ya ha sido prominente en las dimensiones D2 y D3.

Creo que fue algo organizado con premeditación, o sea con planeación, precisamente con todas las cosas que se han vivido o sea todas las injusticias cometidas contra las mujeres y la violación hacia sus derechos y tantas causas tantas cosas que nos han afectado como mujeres (Sonia).

Considero que la fuerte ola de violencia que hubo y aún existe, pero con menos fuerza es quien hizo que la mujer forje su liderazgo para luchar en pro de la defensa de los derechos de nosotras como mujeres (Daniela).

Hay una conciencia de los factores externos que llevaron a la formación de La Alianza entre mujeres y un reconocimiento de que las mujeres han sido las supervivientes del conflicto más afectadas:

Ha sido un ejercicio político de las mujeres de sobrevivir un conflicto armado [...] porque los hombres se iban a hacer un ejercicio, a ser parte de un grupo militar, ya sea del estado, paramilitar o guerrilla, o los mataban, los secuestraban y como las mujeres se quedaron solas empezaron a pensar en colectivo cómo podían sobrevivir a eso, cómo podían hacer que las futuras generaciones, que sus hijos no sean parte de esa misma historia, entonces empezaron a organizarse (María Luisa).

Además, nos pusimos a trabajar con las mujeres porque eran en su mayoría mujeres solas, cabezas de hogar, viudas. [...] Es que las mujeres hemos sido las más afectadas en todo sentido; los niños y las mujeres somos las más afectadas. (Francisca).

Notamos que ninguna de las mujeres habla explícitamente de feminismos en sus respuestas. El razonamiento teórico se basa totalmente en nociones de justicia y equidad, desde el entendimiento que los derechos de las mujeres son derechos humanos.

Conclusiones

Consideramos que La Alianza representa un modelo de liderazgo feminista en el contexto de construcción de paz por los siguientes motivos:

La Alianza es una organización de mujeres cuyo sentido de pertenencia está ligado principalmente al hecho de que se trata de una unión de mujeres. Como indica su nombre, ellas son tejedoras de vida y comprenden su oficio, tejer, de modos heterogéneos: por un lado lo asocian con el cuidado, un papel estereotípicamente

femenino y, por otro lado, por aspectos que van más allá del papel tradicional femenino, como la construcción y la lucha.

Su noción de liderazgo es alternativa y pionera dentro del contexto conflictivo en el que se encuentran, ya que entienden liderar como un trabajo horizontal, desde y para la comunidad. Tanto el significado proporcionado a “tejer” como al de “liderar” reflejan la noción feminista de que “lo personal es político”. Las lideresas reconocen que el bienestar de la comunidad y el cuidado tienen como condición su propio empoderamiento y bienestar a nivel individual y como grupo.

Hemos aplicado una mirada de análisis feminista, ya que en su misión y líneas de trabajo La Alianza muestra una clara voluntad de trabajar por la igualdad de género. Sin embargo, en la encuesta ninguna de ellas hace uso explícito de teorías feministas. En cambio, sí podemos distinguir un discurso más amplio de Derechos Humanos con énfasis en los derechos de las mujeres. Pensamos que la implicación teórica de La Alianza consciente con discursos feministas sería útil y perfectamente complementaria con los discursos manejados actualmente.

En definitiva, consideramos que La Alianza hace un trabajo ejemplar porque consigue proporcionar instancias de paz, aunque sea imperfecta, dentro de un marco donde sigue existiendo el conflicto armado y diversas formas de violencia contra las mujeres.

Bibliografía

Alianza Mujeres Tejedoras de Vida Putumayo. (2015). *Alianza Mujeres Tejedoras de Vida Putumayo*. Recuperado 26 de septiembre 2018, a partir de <http://alianzatejedorasdevida.org/>

Berbel Sánchez, S. (2014). Liderazgo y género: Análisis de las divergencias conceptuales y sus efectos en la teoría y práctica feminista. *Quaderns De Psicologia*, 16(1).

Biernat, M. (1991). Gender stereotypes and the relationship between masculinity and femininity: A developmental analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(3), 351-365

Colombia Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH). (2012). *El Placer. Mujeres, coca y guerra en el bajo Putumayo*. Bogotá

Colombia Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH). (2015). *Petróleo, coca, despojo territorial y organización social en Putumayo*. Bogotá.

Eagly, A., & Steffen, V. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 46(4), 735-754.

Galtung, J. (1990). Cultural Violence. *Journal Of Peace Research*, 27(3), 291-305.

hooks, b. (2000). *Feminism is for everybody*. Cambridge: South End Press.

Jansen, H. (2010). The Logic of Qualitative Survey Research and its Position in the Field of Social Research Methods. *Qualitative Social Research* Volume 11, No. 2, Art. 11

Muñoz, F. (2001). *La paz imperfecta*. Granada: Universidad de Granada.

Ruta Pacífica de las Mujeres (2013). *La verdad de las mujeres. Víctimas del conflicto armado en Colombia, versión resumida*. Recuperado 26 de septiembre 2018 de www.rutapacifica.org.com

Tate, W. (2017). Post-Accord Putumayo. *The Journal Of Latin American And Caribbean Anthropology*, 22(1), 164-173.

Autonomía sexual, transformación social y liderazgo de las mujeres. Un debate abierto sobre el consentimiento

Federación de Mujeres Progresistas

Abstract

Sexual violence is a constitutive part of the cultural frame of our societies. It is integrated, normalized, legitimized. It establishes sexual relationships within and outside the couple.

Conceptualizing sexual violence as a gender violence implies positioning it as an instrumental sociopolitical violence whose intentionality is to maintain the relations of inequality and oppression characteristic of patriarchy. It is used as a strategy of hidden social regulation that controls the sexuality of women preventing their sexual, affective, and relational autonomy. Through her cautionary messages sealed in the bodies and subjectivities of women, it breaks their empowerment processes, imposing a return to the private sphere and traditional gender roles.

We analyze the relationship between the development of feminist leadership and the control of women's sexuality: sexual violence is activated as an extreme mechanism of the system that ensures its immobility and solidity, attacking especially women who are socially constructed as subversive referents.

Reflecting on forceful feminist responses that denounce sexual aggressions and the impunity around them, gives rise to a deep reflection on the urgency of transforming sexuality as a symbolic framework as well as the relationship patterns between men and women. There is a need to advance in the construction of sexual relationships as egalitarian sources of affect and as consensual relationships. This shift would lead to blur taboos and reorganize historically assigned positions of power of men and women. Sexual autonomy, social transformation and women's leadership converge in the open debate about consent.

The Progressive Women Federation is a non-governmental, non-profit, of secular character feminist organization, founded in 1987. Our mission is to promote change in social, economic and cultural structures to achieve gender equality. PWF wants to achieve this through political feminism advocacy and empowerment such as freedom, diversity, sisterhood, active participation and leadership.

Violencia sexual y cultura de la violación: un mecanismo de regulación social oculto

La violencia sexual tiene multitud de maneras de manifestarse, algunas son perfectamente visibles, muchas otras permanecen ocultas.

Resulta fundamental y empieza a ser urgente que la sociedad conciba como violencia toda relación sexual no deseada, aquellas consentidas bajo coacción y las amenazas e intimidaciones que no se identifican como tales. Nos referimos a aquellas que se dan en relaciones de pareja, familiares, de amistad o de trabajo en las que la cercanía y el poder camuflan la agresión. Entre ellas destaca la violencia sexual propia de los encuentros ocasionales, habitualmente nocturnos, en los que la agresión tiene características propias. El velo que la sociedad arroja sobre estas agresiones dificulta su detección, prevención o tratamiento.

En relación a las agresiones concebidas como tal por la sociedad y por sus propias víctimas -la violación con empleo de fuerza física-, los datos de criminalidad del primer trimestre de 2018 hechos públicos por el Ministerio del Interior del Gobierno de España, indican un

aumento de las agresiones sexuales con penetración del 28,4% con respecto al mismo trimestre del 2017. Las cifras son tan dramáticas como contundentes, en el primer trimestre de 2018 se denunciaron cuatro violaciones cada día, una cada seis horas (Ministerio del Interior, 2018).

Pero, ¿qué motiva la escasa denuncia, registro o investigación de la violencia sexual? ¿Qué justifica su invisibilidad? Para responderlo, recuperaremos el concepto de cultura de la violación.

Sostener que vivimos en una cultura de la violación viene a afirmar que la violencia sexual es una parte constitutiva del marco cultural de nuestras sociedades. Es decir, que está integrada, normalizada, legitimada y que regula las relaciones sexo afectivas dentro y fuera de la pareja. “El movimiento feminista está recuperando el debate sobre la sexualidad y el cuerpo de las mujeres propio de la segunda Ola del feminismo” (Gimeno, 2018).

Al revertir un patrón estructural, señalando la violencia sexual como una práctica social arraigada, visibilizamos que ha estado presente a lo largo de la historia y que cumple una función social. La violencia sexual y su sustrato simbólico: la cultura de la violación, posibilitan la permanencia obligada de las

mujeres en el espacio privado; el control de la reproducción, de la natalidad y del crecimiento demográfico; la sujeción de las mujeres a los roles de género vinculados a la reproducción social (cuidados, crianza, trabajo doméstico); la provisión de cuerpos socializados para prestar un servicio productivo al sistema económico; el quiebre del poder social y político de las mujeres (Federicci, 2004). La violencia sexual resulta en un “acto civilizatorio” propio de una sociedad violenta (patriarcal) que engrana una organización social –centrada en la familia-, unas formas de relación entre personas y una construcción ontológica en las que el sexo y la sexualidad están imbuidas de significado.

Como afirma Marcela Lagarde: “La sexualidad rebasa al cuerpo y al individuo: es un complejo de fenómenos bio-socio-culturales que incluye a los individuos, a los grupos y a las relaciones sociales, a las instituciones y a las concepciones del mundo -sistemas de representaciones, simbolismo, subjetividad, éticas diversas, lenguajes- y desde luego al poder. La sexualidad es a tal grado definitoria que organiza de manera diferente la vida de los sujetos sociales, pero también de las sociedades.” (Lagarde, 2005). La sexualidad, aún de manera invisible y velada, cumple un rol regulador del conjunto de sistemas (familiares, comunitarios, sociales) y por lo tanto conforma las realidades. En este orden de ideas, la sexualidad no sólo atraviesa y configura la cultura, construye a su vez la moralidad a través de mandatos sociales.

Siguiendo esta idea, la violencia sexual deviene un mecanismo de regulación de límites, comportamientos e identidades en tanto la construcción subjetiva de la sexualidad está estrechamente ligada con lo que la sociedad espera y obliga.

Las agresiones sexuales siguen siendo hoy un ejercicio de dominación masculina que castiga a las mujeres que deciden alterar los roles que la sociedad les asigna. Son, a su vez, un mensaje para el conjunto de la población, que recuerda que subvertir los roles que el patriarcado impone a las mujeres conlleva sanción. La violencia sexual cumple una doble función social: alecciona a la mujer subversiva y garantiza la sujeción del resto de mujeres, posibles disidentes del patriarcado, mediante la construcción de un relato de sujeción.

En su obra de reciente aparición, la doctora Nerea Barjola aborda este asunto demostrando el modo en que “los relatos sobre el peligro social son una forma muy precisa de comunicar, producir y reproducir violencia sexual.” La investigadora documenta, basándose en el caso de la desaparición forzada de tres mujeres jóvenes del municipio de Alcàsser, el modo en que la sociedad configura, reiterativamente, los límites impuestos a la apropiación del espacio público y de las relaciones sociales por parte de las mujeres. Analizando el modo en que los medios de comunicación construyen un relato de “terror sexual”, la autora señala la función sociopolítica de la violencia sexual como contraofensiva a los procesos de transformación social

impulsados por y a favor de las mujeres: “Cuando analizas el relato de Alcàsser te das cuenta de que va a tratar de restaurar los pilares que el movimiento feminista había conseguido desestabilizar.[...] La narración sobre Alcàsser se utilizó para disciplinar a una generación de mujeres tratando como “suceso” lo que es en realidad [...] “un régimen político.” (Barjola, 2018)

En síntesis, al igual que todo proceso cultural, la cultura de la violación se sostiene en costumbres, valores, lenguajes, leyes, etc. Se difunde y reproduce a través de los medios simbólicos que insisten en conservar el cuerpo y la sexualidad de las mujeres como un territorio en el que instalar dicho régimen político.

Profundizando en las raíces culturales: sexualidad machista como obstáculo al desarrollo y poder de las mujeres

Como venimos desarrollando, la noción de cultura de la violación no sólo devela la raíz socio histórica del asunto y la manera en que los medios de reproducción simbólica la convierten en una práctica integrada en la sociedad, en una práctica instituyente. El concepto deja entrever un tejido sociocultural más profundo y cotidiano, que a su vez la legitima y alimenta. Lo que algunas autoras comienzan a nombrar como sexualidad machista no es otra cosa que una sexualidad hegemónica que perjudica a las mujeres (Gimeno, 2018).

Esta sexualidad hegemónica traduce todo un patrón de relaciones, identidades y expectativas diferenciadas en función del género (hombre/mujer) que producen, performativamente, la relación sexual. Al ser un proceso, como hemos visto, que rebosa la individualidad de la experiencia vital y de los contextos personales de desarrollo, hombres y mujeres experimentan el sexo y la sexualidad de manera distinta.

El feminismo lleva décadas denunciando que crecemos y nos desarrollamos en base a unos estereotipos que relacionan la masculinidad con el poder y el placer sexual, el dominio del cuerpo de la mujer, el impulso sexual incontrolable, la ausencia de límites al deseo, la imposibilidad de “fallar” sexualmente. Por otro lado, las mujeres se construyen desde una feminidad pasiva, obediente, carente de deseo, desconectada del disfrute, pudorosa. Es una feminidad cosificable donde el cuerpo de la mujer se concibe como un cuerpo pasivo y a disposición del impulso masculino. Un cuerpo vacío, desexualizado, sin agencia.

Debemos, por lo tanto, señalar el modo en el que el binomio poder-subordinación, control-pasividad, se traslada a la esfera de la sexualidad volviéndose legitimidad silenciada. A este binomio la autora Lili Loofbourow, añade la polaridad, cuidadosamente escondida, placer-dolor, para denunciar, aportando cifras y argumentos de la investigación científica y social, que “lamentablemente, el dolor sexual -para las mujeres- no es el caso aparte excepcional que pretendemos

que sea. Es más bien malditamente común.” (Loofbourow, 2018). En su brillante artículo “El precio femenino del placer masculino”, la autora demuestra la alarmante, oculta y habitual relación entre relación sexual y dolor (físico y/o emocional) para las mujeres. Así, la brecha de género en la esfera de la sexualidad se traduce en un desbalance de placer, que encuentra justificación y sustento en el relato que proporciona la socialización diferenciada. Como señala la autora y como sucede en toda relación de poder vertical, se trata de una división interactiva: el privilegio de un grupo se sostiene en la expropiación del otro.

Entonces, los procesos de socialización de las mujeres mediante los cuales ellas aprenden a construirse como “seres para otros”, cuyo valor está mediado por la mirada externa, configuran también el registro de posibles en la esfera de la sexualidad. Además de estar “socializadas para estar incómodas la mayor parte del tiempo y para ignorar ese malestar. [...] Han sido enseñadas para [...] de alguna manera, encontrar placer en el placer del otro si las condiciones sociales lo requieren.” (Loofbourow, 2018).

Nos aproximamos entonces a ese poso profundo y antiguo, conectado con la violencia sexual por medio de la cultura de la violación, que queremos nombrar como sexualidad patriarcal o sexualidad no igualitaria. En relación con los patrones de interacción sexual, al igual que en el resto de esferas en las que el patriarcado define las vidas de las personas, la

violencia directa requiere de este tejido simbólico y relacional de poder instalado en la normalidad del funcionamiento social. En este orden de ideas, denunciar la sexualidad hegemónica como un patrón de desigualdad que toma forma en la intimidad de la interacción sexo afectiva viene a reiterar que lo personal es político con más fuerza que nunca.

Recuperando el fundamento antropológico de Marcela Lagarde que afirma que la sexualidad organiza el conjunto del sistema socioeconómico y cultural, podemos matizar ahora que la sexualidad hegemónica y patriarcal –heteronormativa- organiza diferencialmente el mundo y la relación con el cuerpo y el placer que hombres y mujeres mantienen. Del mismo modo en que aprendemos a ser hombres y mujeres, aprendemos una forma de encontrarnos sexualmente, de ser en el sexo, de desarrollarnos a través de la sexualidad. Esto tiene una conexión directa con la construcción subjetiva y del propio poder que condiciona las posibilidades de desarrollo de las mujeres.

“Nuestra sociedad intenta apoderarse y controlar el placer sexual con el objetivo de mantener el poder sobre el individuo, su libertad queda acotada a los intereses del poder y sus reglas.” (Darder, 2014). Si conectamos esta afirmación con la realidad de una sexualidad desigual que supedita el deseo y libido de las mujeres al placer masculino, podemos afirmar que la expropiación de su deseo se convierte en desempoderamiento. Esto cierra de

manera perfecta el mecanismo de sujeción de las mujeres mediante la desconexión obligada de una fuente de vitalidad y agencia privilegiada: su propia sexualidad. “Al retirarle su agresividad, se mutila al mismo tiempo su fuerza y se limita su potencia innata para sentir satisfacción y placer” (Darder, 2014).

Si, como hemos descrito, existe un continuo que conecta violencia sexual, cultura de la violación y sexualidad machista, la conquista de la sexualidad de las mujeres está, por lo tanto, integrada en la estrategia de regulación social descrita en el apartado anterior. El mecanismo violento del régimen patriarcal se ocupa no sólo de castigar los liderazgos y apuestas políticas de las mujeres, sino lo que es más demoledor, de aniquilar el arraigo subjetivo, energético y corporal que canaliza los recursos de las mujeres para desplegar un poder auténtico y transformador. “Ignorar sus necesidades y desconectarse del cuerpo han sido los recursos adaptativos que la mayoría de las mujeres han desarrollado para que su conducta cuadrara con el constructo social imperante.” (Darder, 2014).

Empoderamiento y autonomía sexual como condición para el consentimiento

Hemos dado las primeras pinceladas de un tema que requiere de una investigación exhaustiva: comprender la sexualidad como un mecanismo de distribución del poder social y político en el que opera

un desarraigo interior –específico para las mujeres-. Surgen ahora multitud de cuestiones de cara a profundizar el análisis ¿Cómo hacer de la reconexión con el propio cuerpo y la sexualidad un anclaje en los procesos de fortalecimiento del poder político de las mujeres? ¿De qué modo el poder y la autonomía sexual de las mujeres están llamados a transformar las relaciones heteronormativas y su proyección sistémica en la estructura sociocultural? ¿En qué sentido el empoderamiento y la autonomía sexual de las mujeres redefinen el patrón de relación en la intimidad sexo afectiva?

En la línea que veníamos desarrollando, la sexualidad hegemónica, que articula unas posiciones de poder-subordinación, se vale de una indefensión socialmente pactada que silencia el malestar, displacer y dolor femenino. En tanto el control de la relación sexual lo detentan los hombres, el consentimiento de la misma no configura el marco de la interacción. La inexistencia de un consentimiento explícito prioriza la satisfacción del deseo masculino a expensas del deseo y el placer de las mujeres.

Favorecer una progresiva autonomía de la sexualidad de las mujeres requeriría entonces una traslación de la dinámica del silencio a la palabra, en la cual las posiciones relativas de poder se reequilibren, posibilitando la negociación del intercambio sexual. Construir un marco simbólico en el que el deseo de las mujeres pueda realizarse sin sanciones, abre el flujo de conexión con el propio poder, legitimándolo. Imaginar este giro subjetivo, relacional y

esencialmente cultural, abre una vía para pensar la sexualidad como un espacio de satisfacción recíproca de necesidades, femeninas y masculinas, a través del acuerdo y del reconocimiento mutuo. Al transmutar la verticalidad del poder y el control hacia una interacción entre pares, la negociación y el consenso devienen imprescindibles. Desde este nuevo paradigma que propone una sexualidad igualitaria, el consentimiento explícito o “activo” sucede, al fin y al cabo, a través del diálogo, del cuidado mutuo y de la empatía. “El sexo como sea, siempre que se sepa que ahí, al otro lado, hay un ser humano, una mujer, con su propio deseo y con el mismo derecho a que dicho deseo sea atendido y respetado” (Gimeno, 2018).

Poner la posibilidad de lo pactado, de la negociación de las relaciones sexuales de cara a que éstas resulten efectivamente consentidas, requiere de esfuerzos coordinados. Hacerlo permitirá que los varones tomen consciencia de que el respeto, en un plano de igualdad, es una condición inexorable de la relación sexual. Para las mujeres permitirá profundizar la construcción de autonomía mediante un derecho legítimo –auto validado– al placer y a la satisfacción sexual. En síntesis, superar la sexualidad hegemónica es un camino aún inexplorado desde el que transformar el relato patriarcal que instituye roles, estereotipos y relaciones de poder, y en ese orden define subjetividades y posibilidades existenciales. Es tiempo de alumbrar el tabú de la sexualidad en aras de promocionar el liderazgo feminista.

Bibliografía

- Ministerio del Interior, (2018), *Balance Trimestral de Criminalidad*, España, http://www.interior.gob.es/documentos/10180/8736571/01_Informe+Balance+Criminalidad+-+Primer+trimestre+2018.pdf/f8a31d99-7275-436a-a66a-22e88832ae4d.
- Gimeno, B., (2018), *Sexo y empatía. Las bases éticas del follar*, España, <http://ctxt.es/es/20180523/Firmas/19815/sexo-feminismo-empatia-sexualidad-machista.htm>.
- Federicci, S., (2010), *Calibán y la bruja. Mujeres, cuerpo y acumulación primitiva*, Madrid, España, Creative Commons.
- Lagarde, M., (2005) *Los cautiverios de las mujeres. Madresposas, monjas, putas, presas y locas*, México DF, México, Universidad Nacional Autónoma de México, (P.185).
- Barjola, N., (2018), *Microfísica sexista del poder: Microfísica sexista del poder: el caso Alcàsser y la construcción del terror sexual. La violencia contra las mujeres: una snuff movie social*, España, Periódico Le monde diplomatique en español.
- Reguero, P., (2018), *Entrevista a Nerea Barjola: Alcàsser no deja de suceder y la única forma de pararlo es el feminismo*, Diario El Salto, España, <https://www.elsaltodiario.com/violencia-machista/entrevista-nerea-barjola-alcasser-no-deja-de-suceder-unica-forma-pararlo-feminismo>.
- Loofbourow, L., (2018), *The female Price of male pleasure*, The week, United Kingdom, <http://theweek.com/articles/749978/female-price-male-pleasure>.
- Darder, M., (2014), *Nacidas para el placer. Instinto y Sexualidad en la Mujer*, Barcelona, España, Rigden Institut Gestalt, (PP.34-79).

El liderazgo femenino en la España rural: empresarias rurales de Castilla La Mancha

Natividad Araque Hontangas

Abstract

This chapter is the result of a research about the situation of rural women in Castilla-La Mancha, who confront a double problem of being women and the disadvantage of living in rural areas. The situation of inequality and invisibility that these women suffer is being alleviated by current legislation, in order to empower these women. This chapter reflects some data on the entrepreneurship of rural women in the Community of Castilla-La Mancha, together with the plans and proposed law to promote equal opportunities in the economy, employment and entrepreneurship and avoid depopulation of these zones. All this has as starting point the effective equality between women and men in the Spanish society, economy, conciliating the family life, personal and labor life of these women in rural areas.

Natividad Araque Hontangas es doctora de Economía y Ciencias de la Educación; profesora de Historia Económica en la Universidad de Castilla-La Mancha, cuenta con varios libros, capítulos y artículos publicados en revistas nacionales e internacionales. Miembro del Instituto de Investigaciones Feministas de la Universidad Complutense de Madrid.

Introducción

La igualdad de género es un reto dentro del emprendimiento en España y, más concretamente, en lo relativo a las mujeres rurales, que se ampara en la legislación de ámbito internacional y nacional mencionada parcialmente a continuación. El desarrollo de normativa para conseguir la igualdad en el medio rural, tiene como uno de sus máximos exponentes a la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), adoptada por las Naciones Unidas en 1979 y ratificada por España el 16 de diciembre de 1983, en su artículo 14 reconoce el importante papel de las mujeres y se exige la adopción de medidas para garantizar la igualdad y la participación de las mujeres en el desarrollo rural.

En el Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea se señala la igualdad entre hombres y mujeres, al igual que en el artículo 3.3 del Tratado de Lisboa y en los artículos 21 y 23 de la Carta de los Derechos fundamentales de la Unión Europea. En el ámbito regional y rural, el Reglamento (CE) 1083/2006 establece las disposiciones relativas al Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER); al Fondo Social Europeo (FSE) y al Fondo

de Cohesión que, en su artículo 16, afirma que la Comunidad y los Estados miembros velarán por la inclusión de las cuestiones de género en todas las etapas de la ejecución de los fondos.

La igualdad entre hombres y mujeres es un mandato contenido en los artículos 9.2 y 14 de la Constitución Española de 1978 y en el artículo 4.3 del Estatuto de Autonomía de Castilla La Mancha 9/1982, de 10 de agosto. La Ley orgánica 3/2007, en su artículo 30, establece la igualdad efectiva de mujeres y hombres en lo relativo al “desarrollo rural”. Las Leyes 45/2007 de Desarrollo sostenible del medio rural y 35/2011 relativa a la titularidad compartida de las explotaciones agrarias, cuyo objeto es mejorar la participación femenina en las organizaciones agrarias y visibilizar el trabajo de las mujeres, fomentando la igualdad, calidad de vida y ayudando al asentamiento de la población en el medio rural. Como complemento, se han elaborado diversos programas de desarrollo y planes para la igualdad de género, ambos dentro del ámbito rural, como es el caso del Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades de 2014-2016, que considera a las mujeres del medio rural como una prioridad de acción, dado su mayor riesgo de vulnerabilidad y se compromete a favorecer sus condiciones socioeconómicas.

La actividad de las mujeres rurales en España y Castilla La Mancha

La encuesta de población activa (EPA) pone de manifiesto la falta de visibilidad de la actividad de las mujeres del medio rural en España, siendo de un 24,8% la ocupación de las mujeres en el sector de la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca en nuestro país, frente a un 75,2% de hombres, en el segundo trimestre de 2015. Este fenómeno, de carácter estatal, tiene su reflejo en las Comunidades Autónomas de Castilla-La Mancha y Castilla y León (Alario, 2016), siendo el factor desencadenante el alto nivel de terciarización

En la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha, las mujeres representan el 49% de la población que vive en el medio rural, pero sólo un 32% de estas mujeres están al frente de su explotación, las causas se encuentran en la masculinización de la actividad agraria, que oculta el trabajo gratuito de las mujeres rurales. Además, ellas tienen mayores dificultades para acceder a un empleo, a los diferentes servicios y, sobre todo, a los relacionados con las nuevas tecnologías, lo que conlleva el insignificante número de mujeres rurales en puestos de responsabilidad.

Las mujeres en general en nuestro país, y más especialmente las que habitan en el medio rural, están contratadas a tiempo parcial en mayor medida que los hombres, según datos de la encuesta de población activa del INE (2015), persistiendo la desigualdad retributiva. De

igual manera, la tasa de temporalidad en Castilla-Mancha, en la agricultura supera el 60% y es más elevada entre las mujeres (74,2%) que entre los hombres (58,6%). Evidentemente, esto tiene su origen en que la mayoría de las tareas realizadas en el campo (recolección de fruto, siembras, plantaciones, etc...) tienen un marcado carácter estacional.

El emprendimiento y las mujeres empresarias rurales en Castilla La Mancha

La crisis del 2008 ha puesto de manifiesto la necesidad de abordar el emprendimiento como respuesta a la reducción de oportunidades en el mercado laboral tradicional. Por este motivo, en la Comunidad de Castilla-La Mancha se promulgó la Ley 15/2011, de Emprendedores, Autónomos y Pymes, con el objetivo de impulsar la actividad emprendedora. Por lo que se puede afirmar, que el emprendimiento se ha convertido en el motor de desarrollo económico en las áreas rurales, impulsado por las administraciones, algo que ya vaticinaron algunos autores (Lordkipanidze, Brezet y Backman, 2005).

El papel de las mujeres emprendedoras está alcanzando, desde hace años, un mayor protagonismo en todos los ámbitos económicos (Brush et al, 2009) y, obviamente, en la economía rural de España. No obstante, a pesar del casi constante incremento de la actividad emprendedora, ha habido épocas de retroceso, tanto para mujeres como para

hombres, dentro del sector primario, como ocurrió en 2014 y 2016 en la Comunidad de Castilla-La Mancha (Tabla nº 1), provocado por la terciarización y la migración de la población hacia las ciudades. En contraposición, el emprendimiento femenino aumenta en el ámbito estatal, descendiendo en el medio rural hasta el 30% en mujeres frente al 70% en hombres.

La mayoría de las empresarias rurales, tanto el ámbito estatal como de la Comunidad de Castilla-La Mancha, son autónomas jóvenes, con una media de edad de 35 años. El 30% tienen estudios superiores y el 54% han cursado el bachillerato, el porcentaje restante terminaron los estudios primarios, por lo que no hay analfabetas en este sector. Estos datos, fruto de la investigación realizada en organismos oficiales y asociaciones de mujeres de la región, también muestran que estas emprendedoras no sólo se dedican a las labores propiamente

agrarias o ganaderas, sino que un porcentaje elevado ofertan productos complementarios a la agricultura y la ganadería, tales como: el turismo rural, el ecoturismo, el agroturismo, el turismo de experiencia, la artesanía y los oficios artesanales, así como la transformación de productos autóctonos y el sector de la agroalimentación, entre otros.

1.-Tasa de actividad emprendedora (TEA) en Castilla La Mancha

En la Comunidad de Castilla-La Mancha, la participación de las mujeres rurales es del 42%, algo por debajo de la media nacional. De las 928.000 personas dedicadas al trabajo agrario en Castilla-La Mancha, sólo el 25% son mujeres. No obstante, hay que señalar que dicha Comunidad es la segunda en titularidad compartida después de Castilla-León. El incremento de altas, desde la promulgación de la Ley de Titularidad compartida, ha sido notable al pasar de

TEA Tasa de iniciativas entre 0 y 3.5 años en el mercado sobre población de 18 a 64 años residente en España	2012	2013	2014	2015	2016
TEA Total	5,6	4,9	5,3	7,3	4,9
TEA Femenina (sobre el total de población femenina 18 a 64 años)	4,4	4,6	4,0	6,1	3,1
TEA Masculina (sobre el total de la población masculina 18 a 64 años)	6,8	5,2	6,6	8,4	6,7
TEA por necesidad (iniciativas creadas por falta de alternativas de empleo)	37,5	30,6	41,5	34,0	40,8
TEA del sector extractivo o primario	12,5	6,1	7,5	11,1	6,4

Fuente: Informe Global Entrepreneurship Monitor. GEM, Castilla La Mancha, 2016.

un alta en el primer año de vigencia hasta llegar 105 altas en 2017.

Las nuevas tecnologías también juegan un papel cada vez más importante, constituyendo una vía para las mujeres del medio rural español, creando plataformas de comercio electrónico por medio de las cuales pueden acceder a nuevos mercados para sus productos. Por otro lado, hay que tener en cuenta la relevancia de la economía social, a través de las cooperativas de trabajo asociado, que son un instrumento muy dinámico de generación de empleo. En España, existen 11.838 empresas cooperativas de todo tipo que dan trabajo a más de 214.000 personas. De ellas, casi 6.500 son cooperativas de trabajo asociado, dentro de las cuales encontramos el 37,6 % de empleo cooperativo.

En el caso de las cooperativas, la representación de las mujeres sigue siendo relativamente pequeña. Según datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, en el 2014, había inscritas un total de 3.313 cooperativas agrarias en España, el porcentaje de mujeres trabajadoras era de un 43,4%, mientras que las mujeres socias representaban tan sólo el 30%. Por su parte, y por lo que respecta a los consejos rectores de las cooperativas, el porcentaje de mujeres en estos órganos es de tan sólo el 4,7% en las de primer grado y del 45,7% en las de segundo grado. En lo relativo a la Comunidad de Castilla-La Mancha, sólo el 4% tiene representación en los órganos de decisión, según los datos del II Foro Nacional de Mujeres Agroprofesionales celebrado en Toledo en 2018. En el caso de

la gerencia y dirección de las cooperativas, tan sólo el 16% de estos puestos los ocupan mujeres en las cooperativas de primer grado y el 10% en las de segundo grado. Todos estos datos reflejan, por tanto, que la presencia de las mujeres sigue siendo muy escasa en los puestos de responsabilidad del sector cooperativo.

El liderazgo de las mujeres rurales debe potenciarse con su participación en los procesos de toma de decisiones para eliminar el desequilibrio entre ambos sexos. Desgraciadamente, tanto en el ámbito estatal como de Comunidades Autónomas, las mujeres siguen teniendo menor representación política, social y sindical que los hombres, cabe citar que el porcentaje medio de alcaldesas en los municipios españoles es del 19 %, una cifra insignificante.

Medidas estatales y autonómicas para potenciar el número de empresarias rurales

El Plan para la Promoción de las Mujeres del Medio Rural, aprobado por el Gobierno de España en octubre de 2015, con una dotación de 23.1 millones para el periodo 2015-2018, fue impulsado por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, con la colaboración del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Los objetivos son diversos: visibilizar el papel de las mujeres en el medio rural y difundirlo en la Sociedad; superar la brecha de género en materia de empleo y emprendimiento en el

medio rural; facilitar la conciliación de la vida personal, laboral y familiar y la corresponsabilidad en el medio rural; promover la incorporación de las mujeres en los órganos y puestos de decisión y participación del ámbito rural; apoyar la labor de las asociaciones de las mujeres del medio rural como elemento clave de dinamización social, económica y cultural y, entre otros, incorporar el principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el diseño de las políticas de fomento del medio rural. Evidentemente, se trata de que estas mujeres sean visibles, en igualdad de condiciones que los hombres, mediante su incorporación al espacio económico a través del empleo y el emprendimiento en estas áreas que han estado desprotegidas y abandonadas a su suerte, con la consecuente despoblación que pone en riesgo el desarrollo del sector primario dentro de la economía española.

El Estatuto de las Mujeres Rurales dentro de la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha, con rango de Ley, se ha elaborado en el 2018 y su objetivo principal es regular los derechos de las mujeres en la agricultura y en el entorno rural, contribuyendo a evitar el éxodo rural, ofertando formación adaptada al medio rural, visibilizando su trabajo y promoviendo su acceso a la titularidad de las explotaciones y participando en órganos de decisión. Se persiguen medidas de conciliación para que los hombres se involucren en el cuidado de mayores y niños. Se parte de

avances conseguidos como la titularidad compartida y la priorización en todas las líneas de ayudas. La premisa de la que parte el consejero de Castilla-La Mancha, Martínez Arroyo, es que “sin mujeres no hay futuro en los pueblos”, por lo que se pretende visibilizar el papel de la mujer en el campo, que representa el 25% de las incorporaciones en el sector agrario en la región, gracias a la priorización de los expedientes presentados por mujeres, que obtenían 10 puntos, la máxima calificación para acceder a las ayudas con las que se ha impulsado el relevo generacional de 1.218 agricultores y ganaderos de Castilla-La Mancha.

El criterio de priorización transversal en las políticas agrarias y de desarrollo rural en Castilla la Mancha se considera fundamental para impulsar la presencia de las mujeres y de los proyectos de titularidad compartida, desarrollando proyectos emprendedores. Este estatuto deberá eliminar las barreras todavía existentes para que las mujeres rurales decidan emprender, tales como: 1. Actitudinales, relacionadas con percepciones y estereotipos; 2. Estructurales, por falta de contactos o asesoramiento; 3. Autoselección, por falta de confianza y las creadas por la dualidad de roles (Sarrío et al, 2002). En la elaboración del borrador se ha tenido en cuenta la participación de FADEMUR (Federación de Asociaciones de Mujeres Rurales) que engloba a asociaciones de mujeres rurales de todos los ámbitos, realizando animación para la participación, formación, reivindicación, información y sirviendo de interlocutor

en defensa de los derechos de las mujeres rurales, para evitar que sigan siendo invisibles (Camarero, 2008). Las líneas de trabajo se engloban en tres pilares:

1. formación presencial y online, con certificados de profesionalidad demandados en el medio rural;

2. valorización de las producciones y comercialización, con la utilización de nuevas tecnologías y garantizando la “sostenibilidad” de las producciones, organizando ferias y muestras y potenciando el comercio de proximidad y los canales cortos de comercialización;

3. Emprendimiento y acceso al empleo, en base a la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, participación y empoderamiento de las mujeres y fomento del uso de nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Conclusiones

El emprendimiento de las mujeres rurales en España y, más concretamente, en Castilla La Mancha evitará la despoblación de los pueblos y aumentará la producción, para ello es necesario que el Estatuto de las mujeres rurales contemple medidas para su formación y empoderamiento, establecimiento como empresarias, conciliación de la vida personal, familiar y laboral, corresponsabilidad entre mujeres y hombres, participación en toma de decisiones y el asociacionismo. Todo ello, deberá impulsarse con financiación y ayudas específicas que hagan realidad el emprendimiento de las mujeres rurales.

La igualdad efectiva entre mujeres y hombres y el emprendimiento de las mujeres rurales está cada vez más protegido e impulsado por la normativa de ámbito internacional, nacional y regional, que pretende visibilizar el importante papel productivo de las mujeres en el medio rural, con objeto de evitar el despoblamiento, envejecimiento y masculinización de dicho medio y proporcionar un medio de actividad laboral. Las cifras, a pesar de la regresión que hubo sobre el número de empresarias rurales en Castilla-La Mancha, son alentadoras para el 2018, abriendo un horizonte de esperanza para el incremento del empresariado rural femenino en nuestro país.

Bibliografía

Alario, M. (2016). Iniciativas de las mujeres: emprendimiento y oportunidades en el espacio rural de Castilla y León. *Documents d'Analisi Geogràfica*, 62/3, 613-627.

Andersson, K. *et al.* (2009). Farmers, businessmen or green entrepreneurs? Producers of new rural goods and services in rural areas under urban pressure. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 11 (1), 9-43.

Brush, C., Bruin A. y Welter, F. (2009). A gender-aware framework for women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1 (1), 8-24.

Camarero, L. (2008). Invisibles y móviles: trayectorias de ocupación de las mujeres rurales en España. *Ager. Revista de Estudios sobre despoblación y desarrollo rural*. 1, 9-33.

Florensa, R.M y Colom, A. (2012). La mujer rural emprendedora en época de crisis. *Revista de desarrollo rural y cooperativismo agrario*, 14, 129-160.

Lordkipanidze, M. *et al.* (2005). The entrepreneurship factor in sustainable tourism development, *Journal of Cleaner Production*, 13 (8), 787-798.

Moyano, E. (2009). Las mujeres del medio rural. De la invisibilidad al reconocimiento social. En UPA (Ed), *Agricultura familiar en España 2009* (pp. 34-39), Madrid: UPA. Recuperado de http://www.upa.es/anuario_2009/pag_034-039_eduardomoyano.pdf

Sampedro, R. y Camarero Rioja, L. (2007). Mujeres empresarias en la España rural. El sujeto pendiente del desarrollo. *Revista Internacional de Sociología*, 48, 121-146.

Sarrió, M., et al (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, 17, (2), 167-182.

Is feminist leadership possible in a digital patriarchy?

Laura Martínez-Álvaro

Abstract

Increasing technological advances -marked by the convergence of digital, physical and biological technologies- have led us to the so-called Fourth Industrial Revolution, that is changing the world on a large scale and at full speed. Digital transformation will increase significantly and, have a major importance in the way we understand the world we live in and, the overall advances of human kind. The challenges brought by this digital era will continue to impact our workforce and talent pipeline.

In this context, attracting and retaining women in the ITC sector is an important topic to include on today's global feminist agenda because women are shockingly underrepresented, or men overrepresented, in technological organizations and have a minimal role in decision-making positions. If society is co-produced with technology, it is imperative to explore the effects of gender power relations on design and innovation. Is it possible today, in the 21st century, to maintain the female absence of the scientific-technological field, as a general topic, whether referring to discrimination or alienation?

The research focuses on identifying the underlying barriers to female presence in technological corporations through the analysis of the existing theoretical framework and, especially, from the point of view of the reference authors: Rosabeth M. Kanter, from the theory of organizational behavior perspective, and Judy Wajcman, from the feminist theory perspective. The study is complemented by a field work, where the results are contextualized with the reality of the Spanish ICT sector through a qualitative analysis focused on in-depth interviews with a representative sample of ICT women managers. As preliminary conclusions, we observe the digitization of patriarchy, and the need to address structural interventions.

Laura Martínez-Álvaro is an international consultant for gendered balanced organizations at BreakTheGap and PhD researcher at Instituto de Estudios Feministas of University Complutense de Madrid, research topic "Female talent retention in ICT corporations". She is currently a visiting student at the University of Surrey.

Women as technology creators

A feminist leadership is decisive when it comes to visibilizing and prioritizing existing problems and their possible solutions in this society of knowledge. In Judy Wajcman's words, « to be in command of the very latest technology signifies being involved in directing the future » (1998, p.110). There is a need for a feminist perspective since our «society as a whole is deprived of the vision, contributions and, opinions of half the population » (Castaño & Webster, 2014, p.41).

Scholars have documented how women's exclusion has structured knowledge and impacted disciplines meant to be objective and universal (Schiebinger, 2007). There is empirical evidence, that show how the marginalization of women from the technological community has influenced the design, technical content and use of artefacts such as the microwave (Cockburn & Ormrod, 1993), the telephone (Martin, 1991), robotics and software (Suchman, 2008) or early voice-recognition systems (Margolis and Fisher, 2002). This is not exclusive to the ICT sector, when women are dramatically underrepresented, many technical decisions are based on the experiences, opinions, and judgments

of men and women may be overlooked (Williams, 2014; Corbett & Hill, 2015).

It is important to highlight that, even though women have been scarcely represented in these fields, they have contributed significantly to all sciences and at all levels. Feminist debates around science and technology begin by recognizing the scarcity of women a product of their being ignored. In fact, this was the norm until women's work as technology creators was rediscovered thanks to a wave of feminist scholars that rescued their achievements. Autumn Stanley states in her work "Mothers and daughters of invention" «women have contributed to the computer revolution in all areas, from theory and machine design to languages, and to various applications of computer technology in business» (Stanley, 1995:442).

The representation of women in STEM fields matters and contributes to creativity, productivity, and innovation. However, women are chronically underrepresented in the Information and Communication Technologies sector, both horizontally and vertically, in the creation and design of technical systems. Recent efforts led by Silicon Valley ICT companies, towards a transparency of technical jobs occupied by women, showed a scarce percentage

of female employees in the technical workforce: Google 17 per cent, Apple 20 per cent, Facebook 15 per cent, LinkedIn 17 per cent, Yahoo 15 per cent and Twitter 10 per cent (Figure 1).

Women, although mostly in charge of office and administrative related functions, are underrepresented across the board in areas where strategic power resides and the future of the organization is decided and where, eventually, gender norms could be changed (Castaño et al., 2017).

The discrepancy persists, and in some cases worsens as women leave the ICT sector mid-career to a greater extent than men (European Commission, 2013, 2018). In fact, research results have shown

that women in business or technical roles at ICT companies, tend to leave at higher rates than male workers do (Catalyst, 2014; Hunt, 2010; Corbett & Hill, 2015).

In the United States, a AAUW's analysis of National Science Foundation data found that while most women and men who graduate with degrees in engineering initially take engineering jobs, by 10 years into their careers, only about 40 per cent of graduates, both women and men, remain in engineering. While men's retention rate levels off at around 40 per cent for the next 25 years, the retention rate for women continues to decline. Thirty years into their careers and women are half as likely as men to report that they are still working as engineers (Frehill, 2010).

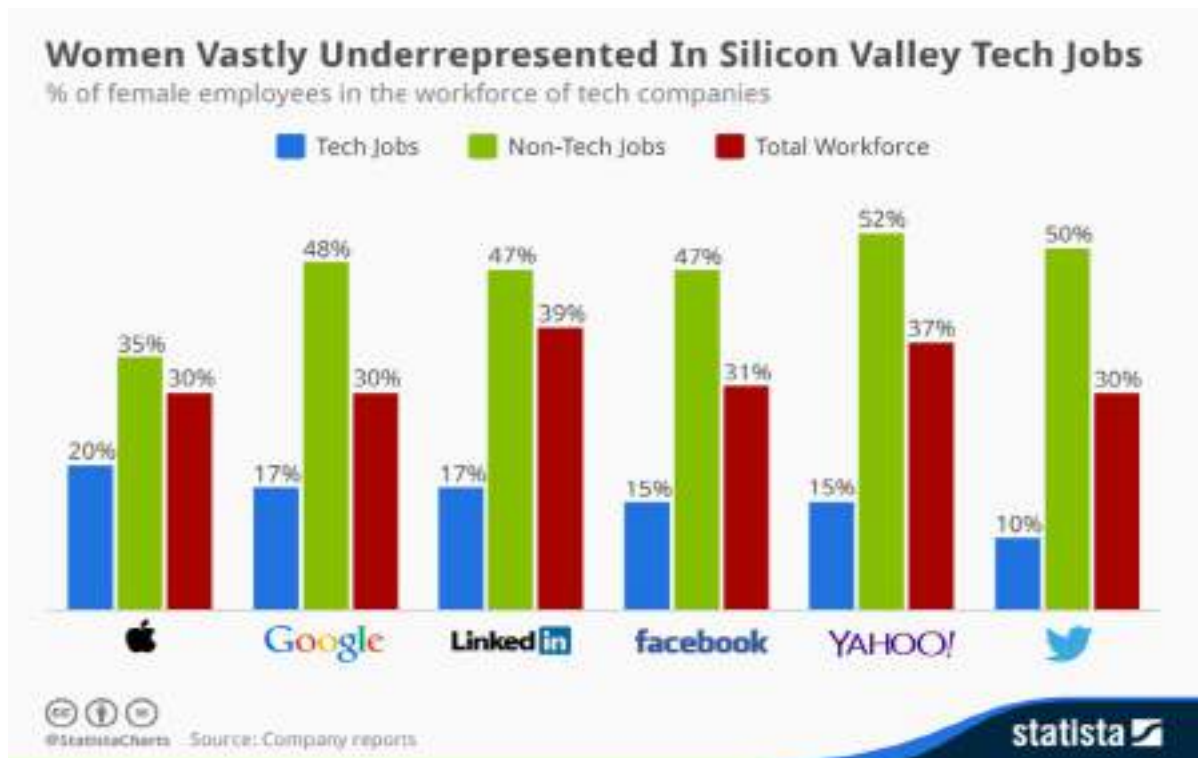


Figure 1. Percentage of female employees in the workforce of tech companies, Statista.com, 2014.

Women leave STEM fields at all stages of their careers—as undergraduates, graduate students, professionals, and in the transitions between each stage, a phenomenon described as the ‘leaky pipeline’. Frederick Bondestam, Head of Operations of Gender Mainstreaming Academia at Swedish Secretariat for Gender Research, advocated in the 9th Gender Summit in 2016 to abandon this metaphor because of its negative impact and to refer to it as the ‘freaky pipeline’.

The impact of women leaving digital jobs has been estimated to an annual loss in productivity of 16.1 billion Euros for the European Union (European Commission, 2018).

Barriers to feminist leadership in the digital era

Which are the factors underlying the underrepresentation of women in the ICT field, including stereotypes and biases, and workplace environment? This article analyses the contrast between the equal opportunity ideology promoted by ICT corporations and the social practices that make effective equality difficult amongst male and female workers. It aims to identify the underlying barriers that women encounter in ICT companies, beyond those conventional explanations associated with the conciliation of domestic and family work. Wajcman (1998), as reference author, examined the interconnections between home and employment and went beyond the analysis of the unequal domestic division

of labour. But until what extent it is decisive in the lack of female presence in the ICT sector? The idea that woman’s reproductive role is her most important function prevails nowadays in explicit and implicit ways. Many public policies, programs and norms are based on this idea. It seems as if gender inequality in the workplace is based on the household’s sexual division of labour.

The theoretical perspective has its foundation in the studies carried out by sociologists Professor Rosabeth Moss Kanter, University of Harvard, and Professor Judy Wajcman, London School of Economics, based mainly on their works ‘Men and Women of the Corporation’ (1977) and ‘Managing Like a Man’ (1998) respectively. Even though essential barriers persist, there are certain aspects of today’s organizations that have evolved in different ways (i.e. employee’s loyalty or the importance of seniority in the company), effective equal opportunities in ICT corporations remains a critical goal. In this research, two major reviews of the literature on women and corporations written 20 years apart serve to structure a discussion of what it is known about women’s experiences in organizations. According to the scholars studied, women continue to be intrusive in a male-dominated culture like the ITC sector. A corporate world that reflects the power structures of patriarchy, which gives privileges to men - in the form of opportunities, power, salary, recruitment, decision making roles, among others - and gives an invisibleness

to women. The tentacles of patriarchy are many, there are several factors that influence and act as underlying, subtle barriers to the career advancement of ICT women such as: (1) Opportunity and power management; (2) Tokenism; (3) Gender stereotypes; (4) Old Boys Club; (5) Man as the corporate standard; (6) Sex and work and (7) Organizational culture and gender identities. Each of these categories of analysis have been challenged by a qualitative field research carried in Spain's ICT context based on face to face semi-structured interviews to ICT sector women workers.

(1) Opportunities and power management: Kanter's research focused heavily on power and opportunity relations as a continuation of Michael Crozier's work during the 1960's. Both scholars are committed to the implicit rationality of people, who react to the pressures that exist in the organization to survive or adapt to their particular situation. Kanter's position is that women's occupational experiences are more related to the structural constraints inherent in the occupational positions that women fill. The positions women fill typically lack advancement opportunity; women respond with lowered aspirations and heightened commitment to non-work activities. Even when women work in the management ranks, filling positions similar to those of men in terms of power and opportunity, they often work in predominantly male groups and suffer from the detrimental effects of tokenism.

(2) Tokenism: Due to the lack of representation of women in centers of power, women who have managed to place themselves in these centers, feel the pressure of not being treated as themselves but as the social group they represent (Laws, 1975). It is a controversial situation for women, since they can be judged whether they behave according to 'what is expected socially' by being a woman, or behaving in a way more similar to men in the workplace. Regardless of their behavior, she will not be seen as a person, but always according to the social group she belongs to, generating a *Catch-22* situation (Castaño, 2010). Even more so in high-technology multinationals where women are subjected to scrutiny in a way that the 'normal' hierarchical order is not and were the hidden processes and tensions of gender relations at work are likely to be more visible (Wajcman, 1998).

(3) Gender stereotypes: The effect of gender stereotypes has been strongly associated to the lack of women in the ICT sector. Wajcman is concerned about gender stereotypes in organizations, she highlights how the feminist theory and organization theory have questioned culture and subjectivity and is particularly critical to management, because managers are expected to have some attributes and personalities, as well as a certain leadership style (Wajcman, 1998). Implicit gender stereotypes are an important and difficult factor to manage. There is considerable empirical evidence showing how gender

stereotypes affect our way of judging and how, in particular, they negatively affect women in the ICT sector. Explicit gender bias has declined since people are less likely to say that they hold biased beliefs (Banaji & Greenwald, 2013); in contrast, implicit gender biases remain pervasive (Corbett & Hill, 2015).

(4) 'Old Boys Club': It is an Anglo-Saxon term used to denote specific jargon, interests and hobbies shared by men who are part of the elite and centers of power. The inevitable influence of the 'Old Boys Club' is a familiar point of reference for those seeking to explain women's marginalization from the centers of power. Despite over a century and a half of social change, 'homophily' (same sex relationships) and reciprocity among men still see to it that women remain disadvantaged at work. In her research, Judy Wajcman emphasizes that women, especially those in middle management, perceive this factor as one of the most important barriers in their career progression. The British Institute of Management confirmed that this factor continued to be the most significant barrier for women, as 76 per cent of women surveyed placed them as one of the main factors, while only 43 per cent of their male colleagues believed that it can be a barrier to the progress of their female peers (Charlesworth, 1997). These networks have the power to exclude women and act as an informal barrier to career progression, this impacts women career advancement in a critical way.

(5) Men as the corporate standard: A key argument of Wajcman's reference book is that management incorporates a male standard that positions women as different from men as a mechanism whereby male power is maintained in the workplace. In Wajcman's words «even though there is an extensive literature on women and management, most of the writing is exclusively about women managers, treated in isolation from men» (Wajcman, 1998:2). She explains how 'quarantining women' has the effect of locating women as the problem and reinforces assumptions that men are management-manner born. Management is an occupation historically and culturally associated with men, even management language is intrinsically masculine. Organizations are patriarchal spaces for the establishment and preservation of male power. In Carole Pateman's own words «patriarchy is seen as a private familial problem that can be overcome if public laws and policies treat women as if they were exactly the same as men » (1988:21).

(6) Sex and work: The control of female sexuality in the workplace has been and still is a constant topic of management discussion. Gender-power relations are crucial in a patriarchal culture where women are positioned as objects of male desire. Women in male dominated fields, such as the ICT sector, have been challenged to adjust to the male culture of organizations. Even though women try to manage their "otherness", it is obvious they remain female and their bodies are sexualized in

a way men's bodies are not (Wajcman, 1998). Kanter's stereotypical roles at the office— the mother/Madonna, the seductress/whore, the pet and the Iron Maiden – are categorized mainly by their sexual behaviour and their sexual desire or lack of it. Bodies and sexuality need attention and control. The characteristics associated with women arise from the symbolism and cultural meanings ascribed to women's body and biology. Many of these differences are in conflict with organizational values and, thus, undervalued in the workplace. Bilimoria (2007) associates this devalued status with stigma since women are aware of their differences and try to manage their identity to convey.

(7) Organizational culture and gender identities: Last but not least, organizational culture incorporates all those elements that are beyond written norms: rational and irrational factors, explicit and implicit. They contribute to the creation of identities and influence the individual and collective behaviours (Wajcman & Mackenzie, 1999; Aaltio & Mills, 2002; Ashkanasy et al., 2000; Castaño, 2010). As individuals come into contact with organizations, they come into contact with dress norms, stories people tell about what goes on, the organizations formal rules and procedures, its informal codes of behaviour, rituals, jargon and jokes only understood by insiders, and so on. These elements are some of the manifestations of organizational culture (Martin, 1992:3). Institutional structures

and practices and more general cultural factors may contribute to the underrepresentation of women working in engineering and computing fields (Corbett & Hill, 2015). Organizational cultures together with gender stereotypes and excluding networks determine the career of women even when being in top management positions.

The persistence of patriarchy: Slowly but surely?

The contextualization of the theoretical framework to the ICT sector in Spain, through a qualitative field research, showed scarce improvement. The sample of ICT women workers interviewed shared similar experiences to those described by Kanter in the 70's and by Wajcman in the 90's. Female leadership programs, mentoring initiatives, family friendly policies, equality plans, amongst other initiatives have not moved much the markers in the corporate tech world. Feelings of powerlessness, exclusion from the power networks, gender stereotypes, sexuality control, hostile work environment harassment, feeling like 'the odd one out'... persist. Interviews reinforced the persistence of patriarchy in tech companies were women informants work, companies that claim to be advocates for gender equality and women's advancement and have gender equality structures within the organizational chart. Organizations that are working on the 'ICT women problem' and not the ICT sector problem.

Patriarchy persists in the digital era and requires a feminist leadership to dismantle it. Strategies for the retention of female talent in the ICT sector have failed to date, in general terms. Solutions based on individual support models must give way to solutions based on models of structural change thus challenging the status quo.

The Global Gender Gap Report 2017 stated that the world would reach gender parity in 217 years. Digital transformation and technological change is exponential, technological advances need to include a feminist leadership than mainstreams gender equality into the organizations in order to design a digital society that responds to the needs of its population. Only a feminist leadership will enable the transition from 'manstreamed' ITC organizations to mainstreaming equal opportunities in organizations.

Increasing the presence of women in the ICT sector is not a utopia, it is possible and requires a significant effort to transform the very essence of the organization. The power of structures is undeniable.

Any organization willing to take up the baton of feminist leadership?

References

Aaltio, Iris & Mills, Albert J. (2002) *Organizational culture and gendered identities in context*. London: Routledge.

Ashkanasy, Neal M.; Wilderom, Celeste P. M. & Peterson, Mark F. (2000) *Handbook Organizational Culture and Climate*. London: Sage Publications, Inc.

Bilimoria, Diana (2007) *Handbook on Women in Business and Management*. Edward Elgar Publishing.

Castaño, Cecilia (2010) *Género y TIC: Presencia, posición y políticas*. Barcelona: SociedadRed, UOC Ediciones.

Castaño, Cecilia & Webster, Juliet (2014) *Understanding Women's Presence in ICT: The Life Course Perspective*. *International Journal of Gender, Science and Technology*, Vol. 3, No.2.

Castaño, Cecilia, Vázquez-Cupeiro, Susana & Martínez-Cantos, José Luis (2017) *Gendered management in Spanish universities: functional segregation among vice-rectors*. *Gender and*

Education Vol. 0 , Iss. 0.

Charlesworth, K (1997) A question of balance? A survey of managers' changing professional and personal roles. British Institute of Management Report, London.

Cockburn, Cynthia & Ormrod, Susan (1993) *Gender and technology in the making*. London, Sage Publications.

Corbett, Christianne & Hill, Catherine (2015) *Solving the Equation: The Variables for Women's Success in Engineering and Computing*. Washington: AAUW.

Crozier, Michel (1964) *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.

European Commission (2018) *Women in the Digital Age*.

European Commission (2013) *Women active in the ICT sector*.

Frehill, Lisa M. (2010) 'Why do people give up engineering? Surveys of men and women engineers tell an unexpected story' *Mechanical Engineering: The Magazine of ASME*.

Kanter, Rosebeth M. (1977) *Women and Men of the Corporation*. New York: Basic Books.

Laws, Judith L. (1975) The psychology of tokenism: an analysis. *Sex Roles* Volumen 1, 1:51-67.

Margolis, Jane & Fisher, Allan (2002) *Unlocking the Clubhouse: Women in Computing*. MIT Press.

Martin, Joanne (1992) *Cultures in organizations*. New York, NY: Oxford University Press.

Martin, Michèle (1991) "Hello, Central?": Gender, Technology, and Culture in the Formation of Telephone Systems. McGill-Queen's Press.

Pateman, Carole (1988) *The Sexual Contract*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Wajcman, Judy (1991) *Feminism confronts technology*. The Pennsylvania State University Press, University Park, PA.

Wajcman, Judy (1998) *Managing like a Man*. Cambridge: Polity Press.

Mackenzie, Donald & Wajcman, Judy (1999) *The social shaping of technology*. (2nd). Open University Press, Buckingham, UK.

Williams, Christine (1992) The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the "Female" Professions. *Social Problems*. 39: 253–267.

Schiebinger, Londa (2007) Getting More Women Into Science. *Harvard Journal of Law & Gender*. *Harvard Women's Law Journal*, Volume 30, Number 2, pp. 365.

Stanley, Autumn (1995) *Mothers and daughters of invention*. New Jersey: Rutgers University Press.

Suchman Lucy (2008) *Feminist STS and the Sciences of the Artificial*. *The Handbook of Science and Technology Studies*. MIT Press, Cambridge, MA.

World Economic Forum (2017) *The Global Gender Gap Report*.

Emergence of grass root leadership among women in the fight against Arrack (Liquor)

Rekha Pande

Abstract

The Present paper looks at the emergence of grass root leadership amongst women in a movement in the United Andhra Pradesh, India and tries to show how women in their fight against liquor finally succeeded empowered and evolved a new kind of leadership. The paper uses data from a project, The anti arrack movement in Andhra Pradesh, by Rekha Pande, and sponsored by the Dept. of Women and Child Welfare, Ministry of Human Resources, Government of India. This movement is a very interesting movement of this century for it led to the emergence of feminist leadership at the grass root level that showed a feminist way of looking at issues, especially politics and aligning it to large issues. It created a public space for a private violence. It questioned notions about the political apathy of the suffering masses and the inability of the women to take decisions without male leadership. Arrack is obtained by distilling molasses and the selling this liquor is a state monopoly. There is a close nexus between liquor barons and the politicians. However, it was not this politics of liquor which was understood by the backward illiterate woman. What she saw and understood was a lot of violence in her daily life. Having borne the physical and financial brunt of liquor, she now found a little space through the Literacy Programmes where the women would meet in the evenings and discuss the day to day happenings. The women just decided to close the liquor shops and this agitation soon sparked a movement. This paper will discuss the rise and growth of this movement, its after math, its implication and the emergence of feminist leadership at the grass root level.

Rekha Pande is Director, Centre for Women's Studies and Professor, Department of History, University of Hyderabad, P.O Central University, Hyderabad- 500046, Telangana, India.

She has produced sixteen books and about 150 articles in national and international journals, proceedings, book chapters and newspapers. She has received the Visiting Fellowship, Birkbeck Institute of Humanities, University of London, International Visiting Fellowship in the School of Policy Studies, in the University of Bristol, U.K. Academic Fellow, University of Buffalo, USA and International Visiting Scholar, at Maison De Research, Paris and Visiting Professorship at the University of Artois, Arras, France.

The background

The 1990's saw a very powerful movement of the rural poor women, who when faced with a lot of violence in their daily lives, because of their men drinking *arrack* (liquor), rose in revolt and were ultimately able to change the existing government. (Pande, 1997). This movement started as a protest in a very small way in a rural village in south India but soon became an agitation and a movement against liquor. The rural women who for centuries had been marginalized, totally illiterate, exploited by landlords, targets of domestic and social violence, now rose in revolt. They had a simple demand, *no selling and drinking of liquor in our village*. This demand brought forth an agitation, which soon became a movement, involving thousands of women.

During the decades of 1970's to 1990's it was the liquor contractors who rule the roost in Andhra Pradesh, because of their association with *arrack*. *Arrack* is rectified spirits, which is obtained by distilling fermented molasses and the selling of this liquor is a state monopoly. The whole process costs the Government Rs. One per liter, but this is sold to the contractor after an auction, usually at

Rs.10.60 to Rs. 11 per liter, who in turn sells it in packets at Rs. 96 (1 US \$ = 70 Rs.) per liter. Thus, Rs. 8120 Million, which the Government gets as revenue per annum on, liquor, is only 1/6, and the contractors retain a large amount of this. This money is then spent by the contractors to maintain hired gangs of musclemen to maintain their monopoly in liquor trade, to pay bribes to police and excise officials and to invest in real estate, building, construction, finance, films and politics. In fact, many of the liquor contractors were politicians and there was a close nexus between crime and politics (Balagopal,1992). It was not this politics of liquor, which was, understood by the rural women. What she saw and understood was a lot of violence in her daily life. The revenues of the Government from excise on *arrack* and IMFL (Indian Made Foreign Liquor) has increased from Rs.390 million in 1970-71 to Rs. 8.12 billion in 1991-92. This has not come about innocently because of a change in the life styles but a conscious and deliberate policy planned by the Government. Due to the nexus between the Politicians and *arrack* contractors, far from being a trade that caters to addicts, this became a campaign to create addicts and thus add to the State coffers.

Earlier the arrack shops would be at a distance from the village and people would go to the *Sara* (Liquor) compound in the evenings to have a drink after they finished their daily labor. Now due to the *Varun Vahini* program the arrack was packaged into sachets and brought into the village, at the very doorstep of the villager. A person could drink throughout the day in the confines of his house and as time passed this eroded the family economy. Women had to sell their *saris*, (dress), utensils, and even the *Tali* (a marriage sign, with a small gold pendant on a thread chain) to supply arrack. In a drunken state the men became very violent and when the women refused to part with their things they were subjected to violence (Pande 1997). In the drunken state the men would want not an ordinary meal of rice and pickle but would demand *Neesu* (Mutton and fish). These illiterate rural women saw a connection between their day-to-day struggle for existence and the men drinking. Their anger was against arrack and it was only in the long run that they realized that there was more the issue than simply their men drinking. They were confronting the contractors, Government officials and the very state machinery.

Literacy classes

The reason why women could now voice their concerns was because of the space provided by the adult literacy classes. A campaign approach was adopted to spread the message of literacy, and instead of just teaching the alphabets, a common space was provided for the women to meet and there used

to be a discussion here and then primers were written based on these. One of these primers contained a story, *Seeta Katha* (The story of Seeta), where Seeta the wife of a liquor addict commits suicide after failing in her efforts to reform her husband. A lot of discussion followed and women vowed that they would fight this evil and see to it that there are no drunkards in their village. These women had a simplistic solution that if the arrack shops were closed the men would not get liquor and hence would not drink. These women then marched together and were able to get the arrack shop closed in their village and for one day the men did not get any liquor. This incident of a small village was soon quoted in another literacy primer, under the title, *Adavallu Ekamaithe*, (If women unite). This lesson pointed out how women succeeded in dealing with liquor in their village due to literacy and unity.

This lesson had an electrifying impact on women all over the state. In many villages women's committees were formed. They first tried to stop their husbands and other male relatives from drinking but found that this was difficult a goal to achieve till the liquor shops continue to exist in the village. Their fight had now turned into a larger issue involving the contractor, the excise department and the state itself. The women wanted to know why their village did not have drinking water, schools for children or proper roads but plenty of arrack shops? Why was the Government so keen on supplying arrack?

Organisation of the movement in different districts and Villages

Soon in many districts' meetings were organized and women got together as a group to plan the agitation. Women faced the armed *goondas* (hired unsociable elements) of arrack contractors without fear. The women threw chilly powder and stones at the police. The police registered many cases against these women. There were reports of contractors offering bribes to villagers for their co-operation to re-open the arrack shops. Soon 200 shops were shut down and another 300 shops were partially closed till July 1992 during the course of the agitation (Pande, 1997). The women's groups organized many meetings, and discussion forums to discuss the movement and to lead it in a peaceful and progressive way.

What was interesting was that there was no single leader but during this struggle a number of local leaders emerged. Women picketed *Arrack* shops, and confiscation and destroyed arrack barrels and sachets and kept a watch on the male members who were vulnerable to drink. A post card movement was organized in which, 5000 post cards written by school children in the names of these women were dropped, to the Chief Minister of the state with a request to ban *arrack*. The women then also wrote letters to the Prime Minister. Many women took their husbands to the local temples and made them take a vow that they would give up liquor. The women's groups even

attacked the contractor dens and set fire to barrels and sachets. Some of the slogans which were heard throughout this district were," Give up *arrack* and develop families." " We don't want *arrack* but water to drink", " Nobody can stop the women's struggle." " We don't want *Panasalas*, (liquor shops) but *Pathasalas*. (Schools) (Pande, 2005).

The contractors did not take the movement seriously in the beginning. They strongly felt that this was a temporary phase and soon the movement would die a natural death. However, when the shops could not open for months together, the contractors felt alarmed and began to attack the women and filed police cases against them. They filed a writ petition in High Court against their loss of livelihood. Now the opposition parties also stepped in and demanded policy decision by the government on this issue. They condemned the canning of women and pointed out to many atrocities committed during the agitation

By now the women had realized their strength in unity and were ready to take on the local goons, the arrack contractors the police, the Government officials and the state itself. (Pande, 2000). It soon became clear that the only way to deal with domestic violence was to stop *Sara* (liquor) coming in to their villages. This movement brought in a lot of confidence among the village women because now they saw the educated Government officials,

the MLA's and other important village leaders for what they were really, minus their aura. They were no longer afraid to face them and knew that their strength came in their large numbers.

Total prohibition

Hyderabad became a meeting point of all the groups in the districts. The Government had to bow down to the pressure and took the bold decision of banning arrack from 1st October 1993, even bearing a revenue loss of more than Rs 6000 millions. The women's groups were happy but soon they saw their struggle come to naught. As a result of the ban on *arrack* the following year there was a substantial increase in the consumption of Toddy, which was not banned. To give enough kick it was soon adulterated. Since Indian Made Foreign liquor (being marketed by the Government itself, where Indian liquor is bottled in foreign bottles) was not banned, the number of wine shops selling these increased. Thus, the banning of *arrack* had made no difference in reality.

Now the women's groups felt that unless there was Total Prohibition, nothing much could be achieved. All the women now agreed to take up this issue under a common platform irrespective of any particular ideology. A Joint Action Forum of women was formed for demand of total prohibition. Women collected signatures, arranged meetings in the slums, organized rallies, marches and picketing to create awareness.

At a rally on 2nd Oct 1994, N.T.Rama Rao, the then opposition leader, proclaimed that if his party were elected to power he would declare total prohibition. Elections to the State Assembly were held in December and the Telugu Desam party was elected with a thumping majority of 214 assembly seats out of 294. On 12th December 1994, at the swearing in ceremony, N.T.Rama Rao once again reiterated his commitment to Total Prohibition and declared that from 1st January 1995 the state would follow total prohibition. The women had achieved their victory. A private violence, starting as a protest, turned into an agitation and then a movement.

Aftermath

Total Prohibition was no doubt a populist measure for the Government to get women's votes. In translating these slogans into actions, the government found the path to be strewn with thorns. Meanwhile through a coup within the ruling party, the son in law of the Chief Minister, Chandra Babu Naidu, a member of the Cabinet wrested power. The new government was now in a catch 21 situations. It could not give up on prohibition and annoy the woman who had supported it wholeheartedly, nor could it deal with the worsening financial situation, after the loss of revenue on liquor. The period following this saw an increase in water, electricity and other taxes and every one blamed the women and the prohibition for these developments.

The opinion on the prohibition policy now became divided. Women's groups felt that there was a reduction in domestic violence and increase in the savings and the living standard of the people had gone up. They strongly felt that government must reduce expenditure and look for other sources of revenue. The other strong lobby felt that the government had no right to impose its rules and regulations on individual social habit. They did not like the heavy financial burden of the state being passed on to the individual through heavy taxation. Soon the government policy on liquor began to sag and prohibition was lifted in a phased manner from November 1995 and today there is no prohibition in the state, though the prices of liquor are very high when compared to other states.

Emergence of a new leadership

In the long run, women may have failed to maintain the momentum by continuing to pressurize the state, but there were many gains from this. This movement saw the emergence of a new kind of leadership which did not rest in an individual but in a group of women. The greatest achievement of the movement was in creating the necessary awareness, raising consciousness in the countryside to take control of one's life situation. This strengthened many democratic movements like Panchayati Raj which are being carried out at the grass root level. Women are well aware of their strengths and ability to bring about change in society.

This showed a feminist way of looking at issues, especially a private issue like family violence and aligning it to a larger issue of state and society. It questioned the notion about domestic violence being private and woman not being able to do anything about it. This was a spontaneous movement as a result of their experiences of violence at home. Whether it was deciding to stop an arrack van from coming into the village, or burning arrack sachets or taking out processions, submitting memorandums and petitions, punishing the village drunk, all was done spontaneously by the women in groups.

This movement was loosely organized and flexible in structure and instead of one, a large number of leaders arose at the village level. When women with small children could not go out of the village during the agitation, they stayed back home and also cooked food for the children of other women who were participating in the agitation. Other women worked in the fields and they all learnt to share their resources. There was no organized leadership and most of it came about because of local initiative. Leadership was offered by many voluntary organizations, women's associations and women based in the villages. Political parties entered at a very later stage and tried to hijack the movement, but the women did not allow this and kept the reigns of the movement in their own hands. No detailed planning went into the agendas. Women took action on the spot depending on the situation, whether it was going to liquor shops, and arguing with shop owners, snatching away the liquor sachets.

In the initial phases the women from lower castes belonging to Schedule castes and Scheduled tribes were involved in the movement, but soon the upper caste women also came and joined. Their support however remained indirect and whenever possible they tried to stop their husbands from using liquor as a tool to get more work from agricultural laborers. Soon caste was no longer a factor and the village became important. The strength of the women came in their large numbers and once they realized this, they mobilized more and more women to participate in their struggle. Women also developed their own intelligence network to prevent the sale of *arrack*. They would remain awake at nights and keep turns to see that *arrack* was not brought to the villages. In an attempt to retain control of the movement, women refused to take initiatives that went beyond their village. In the absence of a single leader many women in-groups exhibited leadership qualities by mobilizing other women, talking to others and in the process even sidelined the men.

This movement saw a cultural creativity among women. Many street plays were written and performed. They showed how the *arrack* contractors if they themselves were not political leaders, maintained cordial relations with the political leaders and the police. Many plays also attempted to show how the contractors tried to divide the people involved in the anti-*arrack* movement. Women composed songs in the form of lullabies and sang them publicly. Many new slogans were composed and raised by the women in their marches.

Today the State may have given up on prohibition but this movement served its purpose. This was a very good example of a best practice response by the women to domestic violence. Domestic violence is not private; it has to be brought out in the open, discussed and dealt with publicly. It gave a tremendous self-confidence and sense of power to the women, who realized their strength, came in large numbers and unity of action. The greatest achievement of the movement was in creating the necessary awareness, raising consciousness in the countryside to take control of one's life situation. Last but not least, without a single central figure, it is women at the grass root, who emerged out as leaders and winners because they are well aware of their strengths and ability to bring about change in society.

References

Balgopal. (1992). "Slaying of a spirituous Demon", *Economic and Political Weekly*, Vol. XXVII, No. 46, Nov. 14.

Pande Rekha. (2005). Solidarity, Patriarchy and empowerment- Women's struggle against arrack in India, in Luciana Ricciutelli, Angela Miles, Margaret M.Mcfadden(ed) *Feminist Politics, Activism and Vision,- Local and Global Challenges*, ed. Zed Publications, New York,pp.212-226.

Pande, Rekha. (2002). The public face of a private domestic violence, *International Feminist Journal of Politics*, Rutledge, U.K. Vol. 4, No. 3, pp.342-367.

Pande, Rekha. (2000). "From anti arrack to total prohibition: The women's movement in Andhra Pradesh, India", in *Gender Technology and Development*, January- April, Vol. 4, No. 1, Thailand. pp.131-144.

Pande, Rekha. (1997). *Project report, A women's movement, The anti arrack movement in Andhra Pradesh*, Project Report, Submitted to the Department of women and child welfare, Ministry of Human Resources, Government of India.

Feminist leadership interviewing as a tool for social transformation

Sasha Taner

Abstract

This article illuminates key questions in feminist leadership studies such as reflected in a women's leadership certificate program with a twenty-year history, located at the Institute for Women's Leadership at Rutgers University. What kinds of models exist for learning and developing feminist leadership? What is a feminist interview and how can it be employed to cultivate feminist leadership for social change in the 21st century, both in the classroom and beyond? This chapter also emphasizes how feminist research methodologies such as feminist interviews/oral histories can be harnessed not only as a tool for leadership learning within the classroom, but within institutions, organizations, and collaborations outside higher education.

This article can be useful for researchers in the field of women's leadership, for professionals interested in challenges and successes women face in leadership, and for practitioners and policy makers working on women's issues. This essay suggests reflexive questions for those engaging in feminist interview/oral history initiatives and encourages such projects be built into professional development, mentoring, and collective/institutional capacity building initiatives as a way engage and cross-collaborate with leading edge practitioners, policy makers, educators and trainers, organizations and social movements committed to cultivating and increasing women's leadership for maximum social impact.

Sasha Taner is Program Director and Research Coordinator at the Institute for Women's Leadership at Rutgers University. Sasha is a Ph.D. candidate, ABD, in Global Affairs and her expertise includes feminist leadership education and program development, mentoring, migration narratives, oral history, and multi-media knowledge production.

What kinds of models exist for learning and developing feminist leadership? What is a feminist interview and how can it be employed to cultivate a socially responsible leadership in the 21st century, both in the classroom and beyond?

Introduction

There is a critical need not only to make visible transformative women's leadership but to create intergenerational bridges amongst feminist leaders acting for social transformation in all arenas. One way of doing this is creating opportunities for dialogue and a trusting space for the transmission of wisdom gleaned through feminist interviews and oral histories. This paper's aim is to share a demonstrated effective leadership development tool to advance feminist agendas and address imbalances in the ways we think about and practice leadership locally and globally. This chapter also emphasizes how research methodologies such as feminist interviews/oral histories can be harnessed not only as a tool for leadership learning within the classroom, but within institutions, organizations, and collaborations outside higher education.

This paper also suggests, that if given the appropriate skills and training, feminist interviews/oral history projects can be built into to professional development, mentoring, and institutional capacity building initiatives as a way not only to build an historical record of an organization or collaboration, but to engage and cross-collaborate with leading edge practitioners, policy makers, and educators and trainers, organizations and social movements committed to cultivating and increasing women's leadership for maximum social impact.

Reflecting on a decade of conducting, documenting, and cultivating feminist interview/oral history skills, I have seen first-hand how the experience of a feminist interview/oral history can be a transformative experience for both the interviewer and interviewee as co-creators of embodied knowledge that supports, nourishes, and validates women's lives and asserts their rightly presence within dominant narratives of history. I have also witnessed a deepened connection and commitment of participants to address issues that consider gendered, raced, classed, and other identity dimensions of global and local social issues in the 21st century.

Background and history of IWL's women's leadership interview project

The Women's Leadership Interview Project at the Institute for Women's Leadership (IWL) is embedded in the curriculum of the Leadership Scholars Certificate Program, a 19-credit honors certificate in women's leadership at Rutgers University. Throughout the program's twenty-year history, Leadership Scholars have conducted, produced, and learned from over 250 intergenerational interviews with transformative women leaders in both local and global contexts as part of IWL's mission to advance women's leadership for a just world.

The Women's Leadership Interview Project is an integral part of the educational, research, and dissemination goals of the IWL. Towards these ends, select interviews have been produced into various multimedia resources. Spotlights on women's leadership narratives in this way counters mainstream stereotypes about women's leadership, contributes toward the building of a feminist media culture, inspires technological literacy, and builds solid research and production skills and experience in a swiftly changing digital landscape. The Women's Leadership Interview Project can be useful for researchers in the field of leadership studies, for students interested in challenges and successes women face in leadership, and for practitioners and policy makers working on women's issues. The interviews cover broad areas of work and family issues;

definitions of leadership; the ways that race, class, and gender influence access to, and the exercise of, leadership; and intergenerational dynamics in leadership.

Feminist lens on interviews/ oral histories

With an increased awareness of an interconnected world, few educators, activists, and scholars would dispute that leadership development must be integrated with opportunities to engage as active learners and global citizens. Using the feminist interview/oral history as a tool towards these ends, diverse socio-cultural histories and experiences can be uncovered, engaged with, and affirmed through the stories of individual women's lives.

The Women's Leadership Interview Project asks Leadership Scholars to consider several key dimensions and questions that distinguish the theoretical underpinnings of what would be considered a feminist interview/oral history:

POWER

What are the power dynamics between the interviewer and interviewee? To what extent is agency promoted/limited for the interviewer and interviewee? Where are there opportunities to exchange, share, and build power within the interview and after?

Scholars such as Sharlene Nagy Hesse-Biber and Patricia Leavy point out how the feminist theorization of interviews place the researchers in a position of power, and this key dimension follows

how power dynamics are represented in each interview/oral history pair. In programs and projects such as ours that promote feminist interviews/oral histories as both a social justice contribution as well as an educational development tool – undergraduate researchers interviewing established women leaders are asked to consider how might power dynamics play into the interview, including generational differences and professional stature of the interviewer/interviewee. Leadership Scholars are also asked to reflect on how interviews, oral histories and ethnography are both representations *and* data, and that they have the ability to, “shift power relations in and outside the ‘field’.” In this project we explore and examine how feminist interviews contribute to shifting power not only within structures but within ourselves as individuals.

STANDPOINT

How does the position or standpoint of the interviewer and interviewee affect the knowledge production? How do the participants understand their role as co-producers of knowledge?

Feminist political scholar Mary Hawkesworth encourages the use of standpoint in analyses stating that, “rather than presuming the truth of any particular standpoint, feminist standpoint as an analytical tool requires the collection and interrogation of competing claims about the same phenomenon.” Other pioneering scholars such as Alison Jaggar and Sandra

Harding have also carved out important theoretical contributions highlighting the benefits of using standpoint in our analyses and preparation of a feminist interview/oral history, illuminating the ability to understand more fully how a society functions through the lived experiences of women. Once we uncover hidden knowledges about obstacles and oppression, we can then move towards building a more humane and equitable society.

INTERSECTIONALITY

How does your identity affect the way you see the world? What assumptions have been placed on you according to your identity? What is the difference between unity and solidarity? What characteristics are associated with leadership, women’s leadership, young women’s leadership?

With an intersectional approach, there is the understanding that life experiences are made of the interaction of our multiple identities based on gender, race, class, sexual orientation, age, language, culture, education, abilities, etc.; it is vital that diverse women, particularly women of color, trans women, and other marginalized social groups be represented and personal biases be reflected upon in advance of any feminist interviews/oral history undertaking. In so doing, we can attempt to enter the interview with a transparency of subjectivities and more openly honor the multiplicity of women’s lived experiences. In so doing, we do not contribute to a hegemonic narrative that perpetuates the status quo of existing power relationships within society whilst

also being sensitive and empathic to the experiences that individuals from all backgrounds bring to the table. Listening, gathering and making available a wide range of lived experiences contributes to evolving social theory that strives toward more inclusivity. Pioneering authors such as bell hooks and Audre Lorde provide important conceptual frameworks for linking diversity with transformation processes of personal and political liberation.

To counter the notion that differences could be a roadblock or obstacle in a feminist interview/oral history, Susan Armitage and Sherna Berger Gluck consider the interview and oral history structure as a discovery and connective tool. Maria Lugones affirms the need embrace, “plurality in and among women as central to feminist ontology and epistemology.” Lugones urges us to adopt a curious, playful, and loving attitude toward difference to enable a deeper connection and delve into areas of hidden truths to produce meaningful exchanges across difference. Actor, playwright, professor, and experienced interviewer, Anna Deveare Smith suggests that difference is something to move toward. To apply an intersectional approach to interviewing, active listening skills, self-awareness, and deep reflection are foundational to the feminist interview and it is encouraged that these skills and abilities be taught, developed, and deepened in advance of undertaking an interview.

CO-PRODUCING KNOWLEDGE

How does interviewing within a feminist framework operate in a pedagogical context? Why is the interview a powerful way to learn about women’s leadership for social change? How does the editing of a narrative enhance the process of leadership learning and reflection on both micro (individual growth and empowerment) and macro (collective strengthening) scales?

Conducting feminist interviews with women leaders can achieve the following intended outcomes: build inquiries on the rich qualitative knowledge produced through feminist interviewing; strengthen and experience the power of an intergenerational exchange within the context of feminist leadership; interact with diverse accounts of women’s lives who are on the leading edge of social transformation; and, explore the role women and feminism present to oral history and feminist interviewing.

ADVANCEMENT OF RESEARCH ON WOMEN’S LEADERSHIP

What can we learn from the obstacles and opportunities women experience, and the effect of societal norms on women leaders’ daily lives?

Regarding the benefits of using a feminist framework, leading scholar Mary Hawkesworth notes that it is, “in raising different questions, challenging received views, refocusing research agendas, and searching for methods of investigation adequate to the problems of feminist scholarship, feminists contribute to the development of a more sophisticated understanding of human cognition.”

Mary S. Hartman, a pioneer in the field of women's history, founder and senior scholar of the Institute for Women's Leadership states, "To understand the complexities of women's roles in society and to promote women's advancement to leadership, we need: access to the very best data and interpretive analyses about the world's women in all their diversity, programs that empower people to imagine and implement new approaches to challenging issues concerned with gender and social change, and support in amplifying women's voices in all the forums - local, national, and global - where opinions are shaped and policies made. These critical needs can best be met in settings where claims about women and change are subjected to informed scrutiny, and where the experiences and perspectives of women are fully taken into account."

Hawkesworth and Hartman point to the challenges that feminist interviews take on: How does one link epistemology with theory and method in a leadership education context? In response, women's leadership interviews can contribute to creating data and interpretive analyses about women acting in leadership contexts as well as to create opportunities to examine women's thoughts and feelings around leadership who are modeling new practices and approaches to global and local social issues

Intergenerational conversations, transmission of wisdom, and the interplay of paradigms

Intergenerational dialogues encourage new ways of thinking and understanding women's leadership. Researchers and thought leaders can propel the development of feminist leadership studies through turning their attention to the blind spots of meta-perceptions around leadership and women's leadership to spotlight feminist actors for social justice from multiple generation standpoints. It is observed by feminist scholars that, "committing to ongoing dialogic interchange and evaluative processes between and among women's standpoints is one and the same with committing to the ongoing struggle for women's empowerment." Using in part a consciousness-raising tool integral to women's social movements, oral history interviews can, in part, satisfy this need.

A conference entitled, "*Listening to Each Other: A Multigenerational Dialogue on Activism and Women's Rights*" was hosted by the Center for Women's Global Leadership, a consortium member of the Institute for Women's Leadership (IWL) and a global feminist advocacy organization founded by women's rights leader, Charlotte Bunch. The three-day series of strategic conversations devoted one of its four dialogues to intergenerational issues around women's leadership and activism. The

IWL's Women's Leadership Interview Project speaks directly to a criticism noted at the conference that, "among older women's rights activists, there is a sense that young women do not recognize the struggles that went into achieving those rights." The sentiment highlights the need for intergenerational conversations amongst aspiring young women leaders and established activists in the field so each can learn and listen to one another.

Also explored at the conference was how "the feminist movement has not been highly effective at communicating its history. There is a sense that rhetoric has been handed from generation to generation without being grounded in history, contributing to ignorance and misconceptions about feminism's goals and achievements. Conference attendees further stated how this has been detrimental to feminism's ability to attract younger women and sustain itself." This sentiment further elucidates the vital need for a collection of oral histories on women leaders and the potential for such conversations to become the basis for an investment and mentoring of young women passionate about social justice that will help carve out more avenues for younger generations of feminist activists to build professional experience and take on more leadership roles in civic, corporate, community contexts.

Interdisciplinary research and theory building on women's leadership

Engaging women leaders through interviews and oral histories has the potential to contribute to the building of interdisciplinary research that combines women's and gender studies, political science, sociology, and history as well as further defining an emergent and perhaps transdisciplinary field of feminist leadership studies.

Joanna Bornat and Hanna Diamond observe, "a wide range of disciplines recognize the extraordinary potential offered by life history research in all sorts of research contexts. Personal testimony now has a central place in the creation of knowledge across numerous disciplines and that the popularity and influence of the biographical has never been greater." Indeed, Hawkesworth asserts that there is a critical need to construct social theories that include more than half of the population.

Feminist interviews place women and underrepresented populations into history. There is innovation in research using a feminist interview/oral history approach as it is constructed in the liminal space between paradigms around leadership (traditional/second-wave feminists and transformative/third-wave feminists). In this particular neoliberal capitalist socio-historical juncture, there is a need for leaders of organizations,

institutes and centers to reflect on their leadership and its impact on the sustainability of the organizations they lead and the institution's ability to adapt to the challenges of our time. It is just as important to seek out scholarship that encourages reflexivity and attempts to analyze the implications of our thoughts and beliefs on our work. One way to do this is to make visible thoughts around leadership and how those belief systems are superimposed onto the daily actions of leaders. There are many scholars who have highlighted instances and norms of women's leadership transformative in vision but traditional in structure, and in so doing underline the complexity and potential richness of deepening research around women's leadership through a feminist leadership studies discipline.

Young women, and folks of all genders educated in feminist frameworks and social justice activism bring new models of leadership to the organizations they work. How do we attempt to bring in and make space for young feminist leaders in organizations that are built on traditional models? How are their worldviews being incorporated, for instance, into the work of global social justice organizations their leadership pipelines? It is the hope that feminist interview/oral history projects create opportunities for individuals in all industries and arenas to reflect on one's own leadership practices and commit to exploring the ways in which societal structures can be transformed through disrupting power systems that seek to maintain and reproduce patriarchal norms

that, in so doing, marginalize women and underrepresented groups. Within our current neoliberal context, incorporating feminist interviews and oral history projects into work, development, and strategic goals has the capacity to cultivate creativity, innovation, and fresh thinking to problems that can ultimately reshape our world and the collective cultures and institutions in which we live and work.

Interactions between academia and feminist activism in Latin America: a debate from the experience of Women's Worlds Congress and Doing Gender

Cristina Scheibe Wolff and Vera Gasparetto

Abstract

The aim of this text is to discuss the importance and possibilities of interaction between the sphere of academia – universities, research and training institutions – and activism – feminist and women's movements, and NGOs – in the construction of feminist networks and actions, in the formation and articulation of public policies based on the experience of the 11th International Doing Gender Seminar and 13th Women's Worlds Congress, held in Florianopolis, SC, Brazil, from July 30th to August 4th, in 2017

(<http://www.fazendogenero.ufsc.br/wwc2017/>). One of the objectives of this major conference, which had 9,685 participants registered from 33 countries, was this interaction and the creation of networks between academics and activists from the women's and feminist movements. To implement this interaction, several strategies were used, starting with the effective participation of activists in the organization of the conference and the construction of spaces dedicated to this engagement, by prioritizing these activities in the programming, dissemination and financing of the conference, and by the holding of a street march. In Brazil and Latin America, academia has been a space for leadership training, reflection and legitimization for feminist activists, although it is not easily accessible. We will seek to reflect on this situation based on the issues raised in the conference discussions and the guidelines presented by the movements, pointing out some theoretical and practical perspectives to create, consolidate and transform the relations between academia and militancy in extended and permanent processes.

Cristina Scheibe Wolff is a Full Professor of the Department of History at Federal University of Santa Catarina (UFSC), editor of the journal *Revista Estudos Feministas*, member of the Gender Studies Institute and Laboratory of Gender and History Studies – UFSC, Brazil.

Vera Gasparetto is a PHD candidate of the Interdisciplinary Program of Graduate Studies in Human Sciences of Federal University of Santa Catarina (UFSC), member of the Gender Studies Institute (UFSC), Brazil; Associate Researcher at the African Studies Center – Eduardo Mondlane University, Mozambique.

“Se cuida, se cuida, se cuida seu machista, a América Latina vai ser toda feminista!”¹

(Be careful, be careful, be careful you chauvinist, Latin America is going to be all feminist!)

These words, chanted at the opening of the 13th Women’s Worlds Congress and 11th International Doing Gender Seminar (WW/FG), among academic authorities, demonstrate a little bit of the spirit of this great event, which took place in Florianópolis, state of Santa Catarina, Brazil, from July 30th to August 4th, 2017. More than an academic conference, it was also a political, activist, artistic and decolonial gathering. This article is an afterthought of how we sought to put into practice decolonial feminist epistemologies in Latin America through the organization of the congress, and some of its results.

One of the striking characteristics of decolonial studies is precisely the attempt to overcome ambiguities and dichotomies in the relationship between academia and activism. We, therefore, strive to revisit this practice, evaluating its results, and

considering whether theoretical principles may be applied, and to what extent they effectively transcend the separation between academic discourse and feminist political practice. From the outset, it must be said that the authors of this paper were part of the organizing committee of the congress that serves as a case study herein.

From a decolonial perspective, methodology and theory are inseparable, they are implicated and committed to a new form of doing science, overlapping our personal trajectories and the theoretical-militant engagement that led us to implement a methodology for the Social Movements Committee of the 13th Women’s Worlds Congress and 11th International Doing Gender Seminar: the presence of social movements not only in the event agenda but also in the very organization of the congress.

Ballestrin (2013) reflects on the coloniality of power, knowledge and being, based on a genealogy of post-colonial studies and the trajectory of the Modernity/Coloniality Group (M/C). This genealogy was constituted at the end of the 1990s as an epistemological movement of critical and utopian renewal of the social sciences in Latin America for the 21st century, through the critique and radicalization of the post-colonial

¹ See the video of the opening speech at: <https://www.facebook.com/FazendoGenero/videos/1235594663213072/>

argument on the continent using the idea of “decolonial turn”.

According to Ballestrin (2013, p. 89), assuming a broad myriad of theoretical influences, the M/C updates the critical tradition of Latin American thinking, provides for historical reinterpretations and raises new and old questions for the continent. It argues for the “decolonial option” – epistemic, theoretical and political – to understand and act in the world, marked by the permanency of global coloniality at different levels of personal and collective life.

The M/C brought together a set of intellectuals from the Americas, Latin America in particular, exemplified by the work *A colonialidade do saber: eurocentrismo e ciências sociais* (Lander, 2005). The group’s thinking prioritized South-South debates, based on ideas such as the analysis of colonial heritage from the “World-Systems” theory by Imanuel Wallerstein, Enrique Dussel’s idea of “Philosophy of Liberation”, based on Liberation Theology, and Aníbal Quijano’s “Theory of Dependence”.

Nelson Maldonado Torres (2008) coined the term “decolonial turn” to describe the contemporary movement that expresses the theoretical, practical, political and epistemological resistance of modernity/coloniality. In the text “Colonialidade, poder, globalização e democracia” (2002), Quijano reveals the dynamics of the coloniality of power, being and knowledge. The phenomenon of power is composed of the co-presence

of elements including domination, exploitation and conflict, which act on four fundamental areas of social existence: work, sex, collective (or public) authority and subjectivity/intersubjectivity.

The coloniality of knowledge denounces the “epistemic violence” of a power that operates in a circular manner, interwoven with euro-centrism and colonialism that sustain “colonial difference and the geopolitics of knowledge” and “invention of the other” (Mignolo, 2002 cited by Ballestrin, 2013, p.103).

Curiel (2007) criticizes colonial theory for its failure to address sex/sexuality in the works of Quijano, Mignolo and Dussel. The author revives the complaints by racialized feminists (afro and indigenous) against the patriarchal and capitalist powers of the 1970s, and their criticism of white women from the North; highlights the intersectionality of class, gender and race oppression of Afro-descendant and indigenous women, sidelined from society, social sciences, from the perspective of hegemonic white feminist theory. The knowledge of women in their singular and heterogeneous lives serves as a fitting testimony for academic production from the viewpoint of “decolonizing” and understanding the complexity of relations and subordinations about “others” while resisting and struggling.

The book *Tejiendo de otro modo: Feminismo, epistemología y apuestas descoloniales en Abya Yala* came from a colloquium that sought to open up a space for reflection between activists and

academics, seeking to analyze academic and political projects, decolonize feminisms and create a contra-hegemonic way of thinking in Latin America. An individual genealogy was carried out with modes, commitments, concerns and epistemic productions that contribute to decolonize feminisms on the continent (Miñoso, Correal, & Muñoz, 2014). Articles are gathered there with the aim of providing visibility and positioning feminist research output of recent decades in Latin America, produced on the margins of academia and political activism. The authors provide analyses, perspectives, hypotheses and narratives that challenge the conventional view of the “classic cornerstones of feminist interpretation” that produce the dichotomy of privileged women *vs.* marginalized women (Miñoso, et al., 2014).

The collection offers two perspectives. The first is theoretical-academic, with articles that bridge feminism and decoloniality, positioning autonomous and marginal currents from the regional feminist and lesbian feminist movement. The second perspective is an activism and militancy approach, bringing together manifestos and documents in its final chapter that represent the know-how and the production of knowledge of women as part of a political commitment that emerges in different social spaces, beyond academia (Miñoso, et al., 2014). Production by women considered organic intellectuals of the social movements, in the Gramscian view, who are committed on a local and regional level, connected to

the processes of activism, formal education, popular education, or in both spaces. The authors of this book are activists and critical thinkers who, due to their different trajectories, are committed to regional currents that mark the Latin American feminist and women’s movements linked to those “underneath”. This led to a choice of texts that extrapolate the academic bias and engage with different thinking and radical, autonomous, anti-liberal strains of feminism and contra-hegemonic social movements in Latin America.

From the same perspective, according to Lugones (2014) decolonizing gender is necessarily a praxis. For the author, it is declared criticism of racialized, colonial and heterosexualized capitalist gender oppression with a view to a real social transformation. As such, the decolonization of gender pinpoints those who theorize among people, in a historical, subjective/intersubjective comprehension of the oppress/resist relation at the intersection of complex systems of oppression. (Lugones, 2014, p. 240)

This notion of praxis presents important challenges to those producing academic knowledge, since it involves not only knowledge content, but also its methodology. It was not enough for us to organize a congress that addresses the social movements, disseminate research, data, and images of black and indigenous women, female peasant farmers, feminist movement activists, trans-women, lesbians and others. Our challenge, inspired also in

the decolonial perspective, was that these women would participate actively in the WW/FG and become protagonists in this space, blurring the lines between the academic and the political.

The methodology for building the Social Movements Committee

The 13th MM/FG 11th was a joint production of two academic events, each with its own characteristics: *Mundos de Mulheres* (Women's Worlds), an international triennial event, organized by a network of feminist researchers, and *Fazendo Gênero* (Doing Gender), which has been the main academic event for studies on gender, feminisms and sexualities in Brazil. This gathering brought together over 9,000 people, from 33 countries. The Social Movement Committee (Coordenação dos Movimentos Sociais – CMS) was part of the organization in charge of the Social Movements' participation, serving as a bridge between the coordination team and the other committees to create a new methodology for the academia-activism relationship, at an historic moment of struggle against regression, while reaffirming the gender and feminism agenda in all sectors of society and in the different populations.

Six general meetings were held, as well as specific meetings of the five Working Groups, in addition to the participation in activities and meetings with various connected movements. Many of the contacts were made through Skype,

Facebook, Whatsapp, and e-mails. The committee's coordination team also participated in many meetings of other committees, such as the scientific and infrastructure committees, and kept up constant contact with the general coordination team.

One of the first proposals of the Social Movement Committee was the organization of a public event to launch the event program on March 7th and 8th, 2017, via local Santa Catarina government agencies and during activities marking the 8M International Women's March of 2017.

One of the biggest challenges was the interlocution with activists from the movements in order to create an intersection between the academic actions in communication with social activism/militancy throughout the program, to form the round tables, specific scheduling, thematic symposia, mysticism–symbolism elements were also considered important to bring into the academic spaces –, cultural program, march, visit itineraries, stalls and debate forums. Therefore, the congress round tables were all composed of presentations by academics debated by activists or activist presentations debated by academics. Many research communications sessions, called thematic symposia, also involved activist debaters, or even performance artists. Every night, the major conferences were preceded by mystic sessions, organized by the women's movements. We also discussed a financing policy, prioritizing the financial support of activists through grants, cooperative

accommodation and the payment of travel expenses for various activists as debaters.

A lot of the movements only participated in the organization of the activity in the final stages. The feminist groups involved from the beginning were *Marcha Mundial das Mulheres* (MMM – World Women’s March), *Articulação das Mulheres Brasileiras* (AMB – Brazilian Women’s Liaison), indigenous women of UFSC, women’s secretariats from the *Central Única dos Trabalhadores* (CUT – Central Workers’ Union). In this process were absent representatives from the black and *quilombola* movements, student movements and the different LGBTTI sectors. We realized that without this plurality of voices there would be a gap in the result of the process. For this reason, the committee became actively engaged in the search for women’s groups to participate in the committee itself or in other activities, which enabled movements that do not always have spaces for interlocution to communicate, exchange experiences and invite others to participate in the event.

The *Mundos de Mulheres* (Women’s Worlds) tent, located in the center of the university *campus*, received hundreds of visitors every day of the event, with a portion being registered on attendance lists, but the majority were informal, due to the characteristic of the simultaneous activities that were taking place, where there was a short time to ensure maximum participation. It was a space of plurality, co-existence, exchange, learning, sorority,

and a meeting-point for dialogues between academia and militancy. Its dynamic organization favored interaction, political connection, the creation of networks and the collective building of the *Marcha Internacional Mundos de Mulheres por Direitos* (International Women’s Worlds March for Rights). The movements came together to converse and build alliances. Within the program, we prioritized historically marginalized segments: indigenous women, black and *quilombola* women. Special attention was also paid to the issues of trans-identities and LGBTTI.

The Feminist and Solidarity tent, which gathered women who produce and make their living from their own craftwork and family farming, provided a space for the sale of alternative craft products and food, with the spirit of feminist/solidarity-based economy, workshops, and swap club. Initially, it was projected that there would be 32 organizations/exhibitors, but the adopted policy allowed for the inclusion of 60 groups.

During the event, there were “Visitation Itineraries” (field trips) to the communities through which the event organizers prioritized external dialogue: indigenous and *quilombola* communities, lace makers, and nature trails to reflect the environmental issue. Participants were therefore able to experience the history of the environment and the women who organize themselves to exist and resist, appreciating their life stories, memories, traditions, cultures and the creative, alternatives ways they have found to survive.

The Debate Forums involved



Figure 1 – Women’s Worlds International March for Rights.

Source: Image bank MM/FG, 2017.

conversations between different forms of activism in the struggle of women, LGBTTI groups, feminist and academic movements, enabling the exchange of experiences and knowledge. The objective was to prompt reflections on the actions of the different contemporary activisms and feminisms, stimulating the creation and strengthening of support networks and ties of solidarity, encouraging political and interpersonal dialogues between groups and individuals involved. The debates in the forums were arranged into Thematic sections in order to be reported on and brought to the final plenary, where the *Carta Mundos de Mulheres* (Women’s Worlds Charter) was debated and approved.

With music, dance, prayers, art, theater, and many other artistic performances, as well as with creativity, happiness and energy, we also organized the *Marcha Internacional Mundos de Mulheres por Direitos* (Women’s Worlds International March for Rights), bringing together approximately 10,000 people in Florianopolis downtown, an event that was marked by the diversity of women and their agendas. Throughout the march, participants sang and shouted together in favor of the delineation of indigenous and

quilombola lands, the decriminalization of abortion, and against the regression of public policies and labor rights, repudiating racism, homophobia and religious fundamentalism, denouncing oppression, harassment and violence. None will be free, until all women are free.

Over a period of several weeks, various local social movements, in tandem with movements from around Brazil and other parts of the world, collectively planned the march in order to highlight the experiences and claims of different women: black, indigenous, *quilombola*, rural and urban peasants, sex workers, transsexual and non-binary people, lesbians, bisexuals, students, informal workers, immigrants and academics. (Snyder, Veiga & Wolff, 2018)

Final considerations

In this short text, we presented some of the theoretical and epistemological feminist theories that contribute to the formulation of decolonial and contra-hegemonic feminisms, denouncing coloniality as a form of power based on the hierarchization of race/ethnicity and sex/gender, and which influenced the methodological options of the MM/FG Social Movements Committee.

It was based on the interpretation of these perspectives that we became inspired to build the connections between academia and social movements. They express a diversity of approaches, themes, methodologies, research subjects/objects, and different territories but they share the appreciation of peripheral knowledge from the margins, which is informed by action and political struggle and the intersectional perspective, articulating an intermingling of class, gender/sex, race/ethnicity, generation, territory, among others.

As such, the movements that attended the MM/FG had the chance to advance their debates, knowledge production, concrete actions, agendas, establishing a dialogue with criticism of hegemonic knowledge – and the feminist theories that are part of them – and their impacts in the field of feminism and gender studies in Latin America. They complained about the marginalization of the struggles in the region and consequently of the theoretical production that emerges from them, showing their strength in dialogue with feminists from different parts of the world.

The concrete experience of protagonism for the social movements in the MM/FG and their polyphonic voices engages with the challenge decolonial studies face in reconstructing historiography based on the narrative of the subordinates. This implies unlearning privileges and practicing epistemic vigilance that translates and

reveals colonial concepts and practices, favoring the emergence of a decolonial view based on the stories of the women who were erased and made invisible in history, as told by the “winners” and the geopolitics of knowledge.

The consolidation of the feminist field with a decolonial epistemology raises theoretical and empirical questions for feminist researchers committed to looking at and engaging with practices from women’s and feminist movements from a South-South perspective. These academic activists are in the university to establish a connection between the institution and the social movements and their agendas.

To transform academics and universities and their narratives and theoretical productions, we need to start by recognizing the knowledge from the margins, the daily struggles and resistance of different women in conflict with the neocolonial system that dominates life and knowledge in these territories. And, at the same time, we also need to realize the importance of producing academic knowledge, and its legitimizing power for the social movements themselves, as well as the possibilities in terms of shaping and creating political projects and discourses.

References

Ballestrin, L. (2013). América Latina e o giro decolonial. *Revista Brasileira de Ciência Política*, (11), 89-117. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-33522013000200004>

Curiel, O. (2007). Crítica poscolonial desde las prácticas políticas del feminismo antirracista. *Nómadas (Col)*, (26), 92-101.

Escobar, A. (2003). Mundos y conocimientos de otro modo: El programa de investigación de modernidad/colinealidad latinoamericano. *Tabula Rasa*, (1), 51-86.

Lander, E. (Org.). (2005). *A colonialidade do saber: eurocentrismo e ciências sociais – perspectivas latino-americanas*. São Paulo: CLACSO.

Lugones, M. (2014). Rumo a um feminismo decolonial. *Revista Estudos Feministas*, 22(3), 935-952. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-026X2014000300013>

Maldonado-Torres, N. (2008). La descolonización y el giro des-colonial. *Tabula Rasa*, (9), 61-72.

Mignolo, W. D. (2008). Desobediência epistêmica: A opção descolonial e o significado de identidade em política. *Cadernos de Letras da UFF*, (34), 287-324.

Miñoso, Y. E., Correal, D. G., & Muñoz, K. O. (Eds.). (2014). *Tejiendo de otro modo: Feminismo, epistemología y apuestas descoloniales en Abya Yala*. Popayán: Editorial Universidad del Cauca.

Snyder, C., Veiga, A. M. & Wolff, C. S. (2018) ““América Latina Vai Ser Toda Feminista”: Visualizing & Realizing Transnational Feminisms in the Women’s Worlds March for Rights.” *Ada: A Journal of Gender, New Media, and Technology*, No. 14. [10.5399/uo/ada.2018.14.2](https://doi.org/10.5399/uo/ada.2018.14.2)

Quijano, A. (2002). Colonialidade, poder, globalização e democracia. *Novos Rumos*, 17(37), 4-28.

**CONCEPTUAL FRAMEWORKS
MARCOS CONCEPTUALES**

(II)



Liderazgo, envejecimiento y género

María Silveria Agulló-Tomás, Vanessa Zorrilla-Muñoz,
María Victoria Gómez García, Blanca Criado-Quesada

Abstract

The labour market exclusion by gender and the lack of women leaders are well known phenomena. However, there is scarce research on the leadership of women beyond the labour market context, and even less if we refer to the universe of the elderly population. In feminist approaches to leadership, the general tendency is to attribute it to young or adult women, entrepreneurs and managers, working in productive and professional fields far from old age.

The focus of this work will be precisely to investigate the relationship, apparently contradictory, between leadership, elders, gender and aging. Based on references on older women and leadership, the chapter will have a double objective: 1) approach to leadership of women in the environment of old age and ageing, and 2) discursive analysis of older women leaders in organizations of/for older people. This vision of leadership allows us to deepen the link between old age and the ageing process through the perspective of women who participate in associations and volunteer programmes and in recreational and cultural activities, different from the areas that are considered typically feminine (as domestic work and care of dependents).

The methodology is based on qualitative analysis techniques applied to managers (some of them being older themselves) of different entities working with older people, in the context of the ENCAGE-CM program. The main results demonstrate that social activities for adults and older women are a remarkable example of empowerment. These activities can foster socio-political changes that subsequently produce significant equality in the field of intergender and intergenerational ageing leadership.

María Silveria Agulló-Tomás, Vanessa Zorrilla-Muñoz, María Victoria Gómez García, Blanca Criado-Quesada son investigadoras del Instituto Universitario de Estudios de Género de la Universidad Carlos III de Madrid, del programa ENCAGE-CM y han colaborado en diversas actividades (seminarios, congresos, cursos, p.e.) y publicaciones de manera conjunta.

Introducción: breve revisión e información sobre liderazgo y mujeres

La reflexión teórica sobre liderazgo es extensa e interdisciplinar. Partiendo de su consideración como factor relevante en el éxito o el fracaso de las organizaciones, abundan las clasificaciones y tipologías, desde las consideradas más clásicas (Weber, Lewin, Lippit y White, por ejemplo), hasta las más recientes (Covey y Stotgill, entre otros/as). Casi todas se orientan al intento de abarcar las posibilidades que concurren en la “capacidad de conseguir que otros hagan algo”, con el denominador común de las potenciales características de las personas líderes (por ejemplo, Fiedler, 1984 PNUD, 2014; Gutiérrez, 2015). Sin embargo, los estudios han evolucionado de otorgar importancia a los rasgos personales de los/as líderes, a otros más amplios en los que el énfasis gravita más en torno a los comportamientos (Natera, 2001). Dentro de esta segunda orientación se suele contraponer, a su vez, la relevancia del rendimiento y el logro de objetivos a través de premios o penalizaciones, en lo que se ha dado en llamar liderazgo transaccional, al que potencia la participación activa mediante el énfasis en las relaciones interpersonales y las habilidades que se vinculan a la

confianza, el trabajo en equipo, o liderazgo transformacional (Bass *et al.*, 1990; García, 2011). Según Rosener (1990) este último tipo de actuación se basa en la importancia del trasvase de poder e información, lo que redundaría en un mayor bienestar de las personas. Es más, la literatura en torno a la gestión tiende a reivindicar el liderazgo transformacional en los nuevos entornos empresariales e institucionales cada vez más complejos.

Cabe afirmar que ninguno de los dos tipos de liderazgo se identifica directamente con el género de quienes lo ejercen, si bien la socialización en roles diferenciados para hombres y mujeres vincula a estas últimas con el de carácter transformacional. Tal vez por este motivo, el liderazgo de las mujeres es objeto de debate continuo en contextos donde existe una marcada brecha de género y se perpetúan los estereotipos, como muestran recientes estudios (Hoyt, 2016; Leicht *et al.*, 2017; Mölders, 2018, entre otros).

La relación entre liderazgo y mujeres está mediatizada por la conocida metáfora del *techo de cristal*, los mecanismos aparentemente invisibles que dificultan a las mujeres promover su carrera profesional y acceder a los núcleos de poder, tanto en el ámbito público como privado (Helgesen, 1995; Sarrió *et al.*, 2002). Estos

mecanismos invisibles son obstáculos que provienen de la cultura organizacional con estilos de dirección patriarcal, basados en prejuicios y estereotipos sobre las mujeres. Otras autoras (Eagly y Karau, 2002; Barberá *et al.*, 2011) trascienden la idea del techo de cristal y se decantan por el término “laberinto” como nueva metáfora que explica las diferentes trabas y causas que impiden el ascenso laboral de las mujeres en varias etapas en su carrera. Algunas autoras incluso utilizan el término “muro de hormigón” (Carter, 2014), aludiendo a las barreras que han tenido que afrontar a lo largo de su vida.

El índice de Igualdad de Género (Instituto Europeo de la Igualdad de Género, 2014), el Global Gender Gap Report (Foro Económico Mundial, 2017) y otras fuentes clave, muestran que las mujeres europeas no han alcanzado todavía las posiciones de liderazgo de alto nivel de sus pares masculinos. En España, en el terreno normativo, la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres, conocida como *Ley de Igualdad*, propugnó la presencia equilibrada de mujeres y hombres en órganos y cargos de responsabilidad, de forma que las personas de un mismo sexo no superaran el 60% ni fueran menos del 40%, tanto en el ámbito institucional como empresarial. Los datos del INE (2015) muestran que las mujeres representan algo más de un tercio en los órganos superiores y los altos cargos públicos, mientras que en los consejos de administración de las empresas que forman parte del Ibex-35 su presencia solo llega al 18,2%.

Cuando se menciona el liderazgo de las mujeres, la imagen estereotipada tiende a situarlo en las jóvenes o adultas, en emprendedoras y directivas empresariales, institucionales o profesionales, siempre alejado del universo de la vejez. Ello suele justificarse porque las mujeres mayores, sobre todo las que han dedicado su vida al hogar (familia y cuidados), carecen en general de posibilidades para ejercer influencia pública y en ocasiones de capacidad de decisión. Aun así, una mirada más analítica revela que la dedicación intensa al mantenimiento, los cuidados y la cohesión del grupo familiar podría asociarse a estilos de liderazgo más cercanos, compartidos, colaborativos, emocionales y empáticos (diferentes a los tipos de liderazgo clásico) en una suerte de liderazgo transformacional con gran potencial (Agulló *et al.*, 2016, 2018; Zorrilla *et al.*, 2018). Como se detallará a continuación, se observa la proyección de estas aptitudes y actitudes a distintos entornos, y más concretamente en el ámbito de las asociaciones que trabajan con y para mayores.

Objetivos y metodología

El foco de este trabajo es precisamente indagar en la relación, aparentemente contradictoria, entre liderazgo, mayores, género y envejecimiento. Partiendo de referencias bibliográficas sobre mujeres y liderazgo, el capítulo tiene un doble objetivo: 1) acercamiento al conocimiento del liderazgo de mujeres en el entorno de la vejez y el

envejecimiento, y 2) análisis discursivo¹ de las mujeres mayores lideresas de entidades relacionadas con personas mayores. Esta visión del liderazgo permite profundizar en el proceso de envejecer desde la perspectiva de mujeres que participan en asociaciones y programas de voluntariado, y en actividades lúdicas y culturales, diferentes de las áreas que se consideran típicamente femeninas (como trabajo doméstico y cuidado de dependientes).

Este capítulo se centra en 16 entrevistas a responsables de organizaciones del tercer sector o de la Sociedad Civil (en adelante OSCs). La secuencia de análisis partió del total de 54 entrevistas a personas líderes en contextos diversos (empresas, instituciones y otros perfiles profesionales), considerando el total de citas (8103 en todo el proyecto cualitativo), que se han filtrado por los códigos clave (ver Anexo). Procede destacar que del total de 124 códigos o aspectos (derivados de los guiones de preguntas aplicadas en las entrevistas), se seleccionaron los más pertinentes al tema de este capítulo.

Liderazgo, autodeterminación y empoderamiento desde las organizaciones de mayores según género y aspectos vinculados

Junto a las cifras que se analizan en las tablas 1 y 2 (véase anexo), y profundizando en los discursos de varias responsables entrevistadas, destaca la falta de liderazgo de las mujeres mayores (e incluso su dependencia y “sumisión”) en las familias y también en las instituciones y organizaciones, a pesar de que su presencia numérica es mayor. Por ejemplo, la brecha que supone el abandono del trabajo remunerado por la dedicación al cuidado sigue abierta lo que dificulta que las mujeres puedan reincorporarse al ámbito del trabajo remunerado, y aún menos ejercer como lideresas. En esta línea, los discursos muestran cómo las mujeres mayores, sobre todo las que han estado dedicadas al cuidado, perciben, ante la exclusión laboral, que se han quedado “desfasadas” y no consiguen volver a trabajar. Una de las responsables lamentaba la falta de sensibilidad del mercado empresarial, desconocedor de la valía y la experiencia de estas mujeres y manifestaba su admiración:

Algunas se dedican a participar en el movimiento asociativo. Y esto genera un empoderamiento en las mujeres porque se dan cuenta, estaban desvalorizadas, y de repente se dan cuenta del valor que tienen. Que son unas relaciones públicas fantásticas. Que son unas..., una hace secretariado, otra es fantástica tesorera. (...) cuesta tanto de que se den cuenta que realmente está ahí, y solamente tienen que tener la oportunidad de sacarlo (...). (D36, Mujer).

1 Programa “Envejecimiento Activo, Calidad de Vida y Género”: <http://www.engage-cm.es/> (2016-2019, Ref. S2015/HUM-3367, financiado por la Consejería de Educación, Juventud y Deporte, correspondiente al Programa de Actividades de I+D entre grupos de investigación de la Comunidad de Madrid, y cofinanciado con Fondo Social Europeo).

Las capacidades, generalmente no reconocidas, y las actividades que pueden llegar a desplegar las mujeres mayores poseen un gran poder de transformación de la realidad, particularmente cuando se trata de su realidad cercana y cotidiana. Su discurso es contradictorio pero positivo, ya que son dependientes y frágiles, pero también más reivindicativas. Un ejemplo lo muestran las “Lideresas de Villaverde” (asociación ubicada en ese distrito de Madrid). Sus componentes no fueron entrevistadas directamente en esta investigación, pero sí han formado parte de estudios muy cercanos (Ballesteros *et al.*, 2018; Fernández, 2018; Pedauy, 2018). Del mismo modo, la conciencia de ese potencial se hace presente cuando recuerdan la reivindicación conseguida en el cambio de modelo de los Centros de Mayores.

Los modelos de estos centros del Ayuntamiento han tenido que cambiar porque las mujeres les han obligado a cambiar. (...) ellas quieren hacer otras cosas. Ellas quieren hacer punto si les apetece, hacer actividades de teatro; son mucho más activas, como son mucho más activas están liderando. (D 41, Mujer, y véase referencias bibliográficas).

Aunque ellas mismas no parezcan darse cuenta, la interiorización de su capacidad puede trascender el ámbito más inmediato y cercano y amplificar su influencia sociopolítica, lo que conectaría con la recuperación del valor y la influencia de las personas mayores en otras etapas de la historia (eran considerados como “bibliotecas”, consejeros o sabios/as, por ejemplo), y la influencia que los mayores

(sobre todo los varones, no las mujeres) aún conservan en algunas culturas actuales, aunque con menor intensidad que antaño (por ejemplo, el “patriarca” en la etnia gitana, como se comprobó en el estudio CM:LEDYEVA, Agulló *et al.*, 2016):

Ese es el objetivo: organizar a los mayores para que peleen y luchen... Es sacar a la calle la mayor cantidad posible de gente y exigir... (...). Si tú te conciencias, te explican y asumes que te están engañando miserablemente (...) pues a lo mejor te cabreas y sales a la calle, ese es el objetivo único y exclusivo. (D 40, Hombre).

Tuvimos una mujer joven gitana que hizo el curso e hizo las prácticas en el Hogar San José, donde se quedaron contentísimos y estuvo allí (...). Tengo que decirte que es un colectivo que tienen con las personas mayores cosas que nosotros no, eh... O sea, la persona mayor en casa, un valor impresionante, lo que dice esa persona mayor es súper importante,... (...), tienen unos valores con la tercera edad que nosotros los estamos perdiendo, pero a carrera rápida y ellos los mantienen. (EE13, responsable de programas, páginas 19/20. Proyecto CM:LEDYEVA).

La movilización, la participación, la conciencia de la propia valía y el asociacionismo, por tanto, se convierten en instrumentos muy poderosos que consiguen cambios y empoderan a las mujeres desde aspectos muy significativos y concretos:

Hemos trabajado de manera muy intensa, pues eso, desde el activismo (...) y hemos forzado en gran medida a que (...) la Ley de Promoción de la Autonomía Personal tenga un artículo

19 dedicado a la prestación económica de asistencia personal, y después también a que existan proyectos de vida independiente. (D 38, Mujer)

Participación más activa de las mujeres y más en comunidad, más haciendo redes, más cuestionándose sobre qué pueden aportar (...), tiene una capacidad probablemente de comunicación o de inteligencia emocional o de conectar con sus emociones. (D 32, Mujer).

La ventaja nuestra es que estamos en tantos sitios que podemos influir dentro y fuera de la casa. En el colectivo de mayores, cuesta (...). Ya hemos logrado que empiecen a estar en las juntas directivas y que opinen ¡pero cuesta mucho! (D 38, Mujer).

Tras la autovaloración de las propias cualidades (aptitudes y actitudes), el protagonismo ha de estar liderado por las propias personas mayores, junto a los pasos ya dados desde la administración pública y algunas asociaciones. Y, además, todo ello a partir del diseño de actuaciones prácticas y concretas (actividades formalizadas en programas, políticas que lo contemplen) que trasciendan las declaraciones generalistas.

Tenemos que buscar vías para que se empoderen en la medida de las posibilidades. (D 38, Mujer) y otros verbatims que tratan este enfoque (D36, Mujer, y D41, Mujer).

Junto a estos relevantes factores mencionados subsiste, no obstante, la importancia de los aspectos económicos, la imagen social sesgada, todos ellos condicionantes aún incumplidos a tenor de las entrevistas analizadas.

De todos modos, la aceptación de estas diferencias las lleva también a ganar autoconfianza y a reconocer sus capacidades:

O sea la sociedad ya te ha excluido por economía, porque eres fea, porque ya no estás en el mercado reproductivo... (...) O sea, si tú tienes recursos personales y económicos, ¡la vejez puede ser una maravilla, la mejor época de tu vida! Porque te has quitado ya de todas las cargas, y además tienes ya una cabeza que sabes lo que quieres. (D 36, Mujer).

En definitiva, las voces y opiniones de las responsables de organizaciones de mayores respecto a las habilidades especiales (tanto en el plano emocional, psicosocial, de actitudes y aptitudes) de las mujeres mayores visibilizan el cambio que se está produciendo en torno a su liderazgo en los terrenos en los que han conseguido afianzarse y, por ello también, sentirse dueñas de sí mismas y de su destino. El apartado de conclusiones refuerza estas ideas y sistematiza las principales aportaciones anteriores.

Conclusiones

Las mujeres están aportando avances en el terreno del liderazgo (Bierema, 2016) y formando redes desde la autenticidad (Liu *et al.*, 2015). Aun tratándose de un ámbito poco explorado, los análisis discursivos expuestos detectan un empoderamiento incipiente entre las mujeres mayores en el contexto de las organizaciones orientadas a prestar información, servicios y actividades para las personas mayores.

En los verbatims analizados, se confirma que el liderazgo de las mujeres mayores está relacionado con su capacidad, talento y empoderamiento, cualidades a las que hace referencia Reverter-Bañón y Medina-Vicent (2017), como complemento de las tipologías clásicas que reclaman una renovada y necesaria perspectiva de género y generacional.

Las mujeres mayores son admiradas por sus habilidades para el desarrollo de posiciones de liderazgo desde la visión de los responsables de organizaciones de mayores. Aun siendo un discurso minoritario aún, y a pesar del escaso número de lideresas, se detecta una presencia contundente y asentada, y un reconocimiento de su capacidad para liderar activamente los procesos de la vejez. En la línea que apuntan las mujeres entrevistadas, se observan conductas positivas de un liderazgo horizontal, más informal pero efectivo, compartido y transformador. Son alabadas y requeridas en las asociaciones como dirigentes y gestoras, y se convierten poco a poco en motores y ejes fundamentales del cambio social y político en el contexto de las organizaciones que les permiten reivindicar sus derechos y posición en la sociedad.

A pesar de que el camino no es fácil, como reconocen algunas de las responsables de las asociaciones consultadas, se ha puesto de manifiesto ese potencial transformador que poseen las mujeres mayores y que surge de

los entornos concretos, informales y cercanos, pero es capaz de trascender socialmente. Por ello, junto con las políticas de apoyo al liderazgo a directivas y emprendedoras jóvenes, se propone también el fomento de actividades y programas más formalizados (y su evaluación para la mejora) orientadas a mujeres de edad avanzada; estos apoyos podrían suponer la ruptura a medio plazo del “techo de cristal” (a veces “de hormigón”, en terminología de Carter) de este segmento poblacional aún necesitado de visibilización y empoderamiento: las mujeres mayores líderes.

Bibliografía

Agulló, M.S., Zorrilla, V. y Gómez, V. (2018), “Investigación y Evaluación sobre género/feminismo y envejecimiento/vejez”, editorial del monográfico nº 21, *Revista Prisma Social* “Envejecimiento y Género. Investigación y Evaluación de Programas”, 1-4. <http://revistaprismasocial.es/issue/view/146>

Agulló, M. S., Zorrilla, V., Veira, A., Gómez, V. y Agulló, E. (2016). “Mujeres mayores: protagonistas del cuidado, de los programas de apoyo y su evaluación”. En XII Congreso Español de Sociología en <http://fes-sociologia.com/mujeres-mayores-protagonistas-del-cuidado-de-los-programas-de-apoyo/congress-papers/2238/>

Ballesteros, A., Franco, S., Donayre, M. y Serrano, P. (2018), “La evaluación del Proyecto Lideresas del Ayuntamiento de Madrid”, en M.S. Agulló, V. Zorrilla y V. Gómez (coords.), *Revista Prisma Social*, 21, 356-290 <http://revistaprismasocial.es/issue/view/146>

Barberá, E., Ramos, A. y Candela, C. (2011) “Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres” en *Psicothema*, 23(2), 173-179.

Bass, B. y Sogdill, M. (1990). *Handbook of leadership*, Nueva York: Fress Press.

Bierema, L. (2016): “Women’s Leadership. Troubling Notions off the «Ideal» (Male) Leader” en *Advances in Developing Human Resources*. 18(2), 119-136. <https://doi.org/10.1177/1523422316641398>

Carter, L. (2014). Liderazgo femenino en acción en Malaret, J. *Reina virgen: Liderazgo femenino al descubierto*. Ediciones Díaz de Santos. ISBN: 9788490520376.

Eagly, A. y Karau, S. (2002) “Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders” en *Psychological Review*, 109 (3): 573-598.

Foro Económico Mundial (2017). *The Global Gender Gap Report* <https://es.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2017>

Fernández, M. (2018). *Mujeres mayores universitarias y asociadas. Evaluación de programas sobre género y envejecimiento activo*. Trabajo Fin de Grado (en proceso).

Fiedler, F. E. (1984), “El estudio del liderazgo: el modelo de la contingencia”. en Torregrosa, J. R. y Crespo, E. (Comp.). *Estudios Básicos de Psicología Social*. Barcelona. Hora.

García, M. (2011). “Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional” en *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54

- Gutiérrez, O. (2015) “Estudios de liderazgo de hombres y mujeres” en *Revista Política y Estrategia*, 126, 133-171.
- Helgesen, S. (1995): *The Female Advantage: Women’s Ways of Leadership*, New York, Doubleday Currency. ISBN: 978-0385419116.
- Hoyt, C. L., & Murphy, S. E. (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership en *The Leadership Quarterly*, 27(3), 387-399.
- INE (2015) *Mujeres en altos cargos*: http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_
- Instituto Europeo de la Igualdad de Género (2014). Índice de Igualdad de Género <http://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/MH0213275ESC.pdf>
- Leicht, C., Gocłowska, M. A., Van Breen, J. A., de Lemus, S., & Randsley, G. (2017) Counter-stereotypes and feminism promote leadership aspirations in highly identified women en *Frontiers in psychology*, 8, 883.
- Liu, H., Cutcher, L. y Grant, D. (2015). Doing authenticity: The Gendered construction of authentic leadership en *Gender, work and Organization*. 22(3). <https://doi.org/10.1111/gwao.12073>
- Mölders, S., Brosi, P., Bekk, M., Spörrle, M., & Welpel, I. M. (2018) Support for quotas for women in leadership: The influence of gender stereotypes. *Human Resource Management*, 57(4), 869-882. <https://doi.org/10.1002/hrm.21882>
- Natera, A. (2001) *El liderazgo político en la sociedad democrática*. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- Pedauy, M. (2018), Rediseño ergonómico de un teléfono móvil para personas mayores. Trabajo Fin de Master.
- PNUD (2004) *El poder: ¿Para qué y para quién?* Santiago de Chile: Desarrollo Humano.
- Reverter-Bañón, S. y Medina-Vicent, M., (2017), Intersecciones entre liderazgo y feminismo” en *Dossiers Feministes*, 22, 5-12.
- Rosener, J. (1990): *Ways Women Lead*, Boston, Harvard Business Review 68 (9): 119-125.
- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A y Candela, C. (2002) “El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres” en *International Journal of Social Psychology* 17 (2): 167-182. <https://doi.org/10.1174/021347402320007582>
- Zorrilla, V., Blanco, M., Criado, B., Fernández, M., Merchán, R. y Agulló, M. S. (2018), “Género y envejecimiento desde el prisma de las organizaciones que trabajan con mayores”, en *Revista Prisma Social*, nº 21, 500-510. <http://revistaprismasocial.es/issue/view/146>

Anexos

Tabla 1. Número de citas o verbatims según códigos clave y los 4 perfiles/contextos donde se han realizado las entrevistas (54 en total).

	19- Empresas	4- Profesionales	16- OSCs*	15- Responsables Institucionales	Total de citas
Códigos generales					
04-CONCEPTO-EA	15	11	161	164	597
05-GENERO-	31	15	323	202	734
06-ACTIVIDADES-	71	52	337	390	1515
09-FACPSICOLOGICOS-	79	64	121	138	757
Subcódigos					
04-00-CONCEPTO-EA	0	10	75	131	448
04-03-VEJZGENERAL-	0	0	97	33	130
05-00-GENERO-	31	15	303	202	714
05-02-FEMINISMOS-	0	0	62	0	62
09-02-AUTODETERMINACION-	0	9	40	16	93
Total de citas					
Total de citas	227	176	1519	1276	5050

Fuente: Elaboración propia desde la explotación de información de Atlas.TI

*Las 16 entrevistas realizadas a responsables fueron llevadas a cabo en las siguientes organizaciones: Asociación de alumnos y exalumnos mayores de la UC3M (ALMUCAT), Amigos de los Mayores, Asociación con la A, Confederación de Asociaciones y Federaciones de Viudas Hispania (CONVAF), Federación de Asociaciones de Cultura y Ocio de Mayores (FACOM), Federación de Asociaciones de Mujeres Rurales (FADEMUR), Fundación 26D, Instituto de Paz, Derechos Humanos y Vida Independiente (IPADEVI), Jubilatas Activas, Jubiqué, Fundación Lares, memory in motion between Old and Young (mYmO), Seniors Españoles para la Cooperación Técnica (SECOT), Grupo Senda, Unión Democrática de Pensionistas España (UDP Mayores) y Unión de Asociaciones Familiares (UNAF). Todas ellas desarrollan su actividad en un entorno urbano, excepto FADEMUR.

Nota: Como se observa en la tabla, en el contexto de las OSCs, los códigos o temas generales en relación a las "actividades" y al "género" son (junto a las entrevistas a responsables institucionales) los que cuentan con una mayor relevancia dentro de los discursos obtenidos (con más de 300 citas cada uno). Esta cifra también es especialmente notable en comparación con otros contextos de donde se obtiene menor número de verbatims (menos de 100 citas). En lo que respecta a los subcódigos seleccionados, la variable género, de nuevo, tiene alta presencia en los entrevistados/as en las OSCs, y también en los otros contextos entrevistados.

Tabla 2. Coocurrencias existentes con el código clave "Autodeterminación" (número de citas o verbatims en los que aparece el código "autodeterminación" cruzado con los códigos de la columna izquierda).

	09-02-AUTODETERMINACION-
05-00-GENERO-	28
05-02-FEMINISMOS-	7
06-00-ACTIVIDADES-	25
06-02-PARTICIPACION-	20
06-03-ACTIVISMOSOCIOPOLITICO-	18
07-00-VOLUNTARIADO-	11
09-00-FACPSICOLOGICOS-	19
13-00-FUNCOGNITIVO-	10
14-00-FUNCFISICO-	9
16-00-SALUD-	20
17-00-CUIDADO-	17
18-00-SERSOCIOSANITARIOS-	16
19-00-SEGURIDAD-	11
20-00-ENTFISICO-	24
21-00-REDSOCIAL-	16
22-00-REDFAMILIAR-	13
23-01-APORTACIONMAYORES-	10
24-00-IMAGEN-	15
25-00-SOCECOPOL-	23
25-04-DIGNIDADDERECHOS-	20
27-00-ESTATSOCIOECO-	10
31-01-PROPUESTASIDEAL-	15
32-00-EVALUACION-	11
04-00-CONCEPTO-	6
04-03-VEJEZGENERAL-	7

Fuente: Elaboración propia desde la explotación de información de Atlas.Ti.

Nota: En las entrevistas a expertos/as de OSCs sobre las que se centra este análisis, la autodeterminación (y por ende el empoderamiento social, liderazgo y autoestima personal de los mayores) está más relacionado con el código género (28), con "Socecopol" (23 verbatims, que reúne citas sobre sociedad, economía y política), dignidad derechos (20), actividades (25), participación (20), imagen (15), y activismo (18), por ejemplo. Sin embargo, la autodeterminación tiene menos coocurrencia, es decir menos número de citas, en relación con la vejez (solo 7 citas) y el envejecimiento activo (solo 5). Es decir, también en estos términos cuantitativos del análisis discursivo, la vinculación vejez/envejecimiento y autodeterminación/empoderamiento es casi inexistente y apenas se generan citas en las que los entrevistados/as hablan de ambos temas o factores como dimensiones vinculadas.

Con el factor "autodeterminación" se han codificado las citas o verbatims que hacen alusión a "referencias explícitas a empoderamiento, a la autonomía relativa a la capacidad de decidir y tomar decisiones. Dotar de valor e importancia a la persona.

"Socecopol" (que reúne las siglas de sociedad, economía y política): con este factor se han codificado las citas o verbatims que hacen alusión a "los sistemas políticos, sociales y económicos, atención a la dependencia, sus causas y características".

Mujeres y hombres en la gestión de los servicios eco-sistémicos: liderazgo feminista y dimensiones de género

Cristina Bernis and C. Varea

Abstract

Over the generations, women and men have built up a social and environmental knowledge which has allowed them to preserve ecological processes and life support systems. The abandoning of extensive rural areas and the concentration of populations in large urban centres are linked to the rapid growth of environmental problems because direct contact with nature is broken off, biological and cultural diversity is reduced, and land erosion, the destruction of cultural landscapes, and loss of cultural identity are accelerated. As bio-anthropologists and human ecologists, we are interested in investigating and understanding the differential involvement of men and women in the management of eco-system services, in evaluating their temporal changes and in quantifying their differential consequences. Such fields of knowledge as ours, which belong to Natural and Life Sciences, often have an archetypal reference which is clearly male and adult when defining the ideal model of human beings, which falsifies the hypothesis and objectives and leads to mistaken conclusions.

In this presentation, we reflect on three fundamental aspects related to feminism, gender and sustainability:

1. How to transform the male archetype as a reference of human activities associated with environmental management.
2. How to replace the reductionist model of development that only prioritizes the economic dimension of the gender (money), for a biocultural model, with feminist approaches, that includes all the essential dimensions that define gender equality: knowledge, health, work, money, violence and power-leadership.
3. Identify indicators to evaluate and compare the use of time, and female and male leadership in the shared management of eco-systemic services carried out by women and men.

Cristina Bernis integra la Comisión Docente de Antropología Física, Departamento de Biología, Facultad de Ciencias, Universidad Autónoma de Madrid. Instituto Universitario de Estudios de la Mujer. Universidad Autónoma de Madrid.

C. Varea forma parte del Instituto Universitario de Estudios de la Mujer. Universidad Autónoma de Madrid

Investigación financiada por la Asociación Española de Ecología Humana, a través del proyecto "Mujeres, diversidad biocultural y sostenibilidad".

Introducción

Nuestra especie ha acumulado durante generaciones una sabiduría ambiental y sociocultural que le ha permitido interactuar con los procesos ecológicos y los sistemas de soporte de la vida en entornos bioculturales muy diversos. La participación de mujeres y hombres en la gestión de los recursos naturales presenta importantes desigualdades, matizadas por las relaciones de género y clase imperantes en cada población y momento histórico.

Conocer la implicación diferencial de mujeres y hombres en la gestión de los servicios eco-sistémicos, valorar su transformación temporal y cuantificar sus costes, es indispensable para la toma de decisiones sociales, políticas y económicas. La correcta priorización de las decisiones requiere integrar los recientes cambios epistemológicos incorporados en el marco de la investigación feminista sobre mujeres y género, con los incorporados al nuevo marco de las ciencias de sostenibilidad. Los primeros resultan tanto de la inclusión de la mujer como objeto de investigación en el pensamiento científico (Díaz, 2017) como de las discusiones conceptuales en torno a

género poder y liderazgo, aportadas en las últimas décadas por la “*segunda ola del feminismo*” (Reverter, 2016). Los segundos proceden de la revolución epistemológica que ha transformado la aproximación económica de las tradicionales Ciencias Ambientales, en las actuales Ciencias de la Sostenibilidad (MA, 2005). En ambos casos los nuevos planteamientos requieren superar los aspectos reduccionistas que sesgaban las hipótesis de trabajo y los objetivos en la investigación sobre brecha de género y sostenibilidad. Simplificando, los relacionados con género, se basaban en un modelo de referencia exclusivamente masculino, que no incluye a las mujeres como objeto de investigación Díaz (2017), ignorando tanto la diversidad que caracteriza a mujeres y hombres, como el conjunto de las dimensiones que definen brecha de género. Los segundos incorporan los planteamientos introducidos por Steffen et al. (2015), sobre los límites planetarios, ligándolos con los previamente introducidos por los Ecosistemas del Milenio, (MA, 2005) sobre los servicios ecosistémicos y los llamados “impulsores de cambio” capaces de modificar los procesos biofísicos de los ecosistemas (Montes y Sala, 2007; Aguado 2016),

El papel de las mujeres como agentes ambientales, fue expresamente reconocido en la declaración de Río (1992): *Las mujeres juegan un papel principal en el manejo ambiental y el desarrollo. Por esa razón su participación total es imprescindible para lograr un desarrollo sostenible.* Sin embargo, a pesar del interés despertado entre las instituciones internacionales, el mundo académico y los responsables políticos, la investigación sobre brecha de género y gestión ambiental con perspectiva feminista, es fragmentaria, con planteamientos conceptuales y metodológicos todavía en discusión y con conclusiones insuficientemente consensuadas y poco conocidas por la ciudadanía. En el siglo XX se desarrolla una aproximación eco feminista a la sostenibilidad ambiental que engloba muy diferentes corrientes de pensamiento en torno a una idea compartida: la crisis ambiental no puede afrontarse sin perspectiva de género (Herrero, 2013, Birema, 2016). Reflexionar sobre la integración de estos marcos conceptuales y sus aportaciones tanto conceptuales como metodológicas, es el objetivo de esta presentación.

Dimensiones e indicadores de la brecha de género

En ese contexto y dentro del proyecto Mujeres, diversidad biocultural y sostenibilidad, nos planteamos abordar la desigualdad de género en la gestión de los servicios eco sistémicos, basándonos en nuestra experiencia investigadora previa

sobre salud y género en poblaciones rurales e incorporando los nuevos planteamientos conceptuales y metodológicos para evaluar la brecha de género en todas sus dimensiones : educación, salud, poder, trabajo, dinero, tiempo y violencia, y de sus múltiples intersecciones (EIGE, 2017), y explorando las posibilidades de análisis e investigación proporcionadas por la La Agenda 2030 y sus objetivos, donde se establece claramente que sin igualdad de género no puede haber desarrollo sostenible y que la brecha género trasciende transversalmente en los 17 objetivos planteados (UN, 2015; Mujeres ONU, 2018).

Aunque los planteamientos de la Agenda 2030 resuelven en gran medida algunas de las críticas recibidas por el anterior programa de Naciones Unidas sobre los Objetivos del Milenio, al incluir indicadores cualitativos y cuantitativos (Wakefield, 2017), mantienen algunos problemas importantes, para los diferentes objetivos planteados, afectando especialmente a la disponibilidad de indicadores útiles para evaluar todas las dimensiones de género, y la situación de género y sostenibilidad en cada uno de los 17 ODS (Sach et al, 2018). La revisión de Mujeres ONU (2018) identifica cinco ODS ciegos al género al no disponer de ninguno indicador para su evaluación, relacionados en gran medida con gestión ambiental, y propone la inclusión de nuevos indicadores para evaluar la gestión ambiental de las mujeres (y los hombres) respecto al agua, la energía, la biodiversidad o el uso del tiempo.

Nos centramos aquí en dos dimensiones de género, poder y tiempo y en algunos indicadores útiles para su evaluación; la primera por los planteamientos feministas que asociaban liderazgo femenino y poder (político), con progreso en igualdad (Birema, 2016); la segunda por la implicación diferencial de mujeres y hombres en la gestión de la vida y de los recursos naturales a través de los servicios ecosistémicos, especialmente servicios de aprovisionamiento y servicios culturales (Herrero, 2010; Aguado, 2016; Mujeres-ONU, 2018). Tradicionalmente, las mujeres han distribuido su tiempo entre actividades productivas y de cuidados generalmente no remuneradas y por tanto sin “interés” para los modelos tradicionales de desarrollo, economicistas y masculinos. Sin embargo, las actividades no remuneradas realizadas por mujeres en las sociedades rurales tradicionales gestionando gran parte de los recursos naturales, además de los cuidados, los servicios familiares y los del grupo, mantienen la persistencia entre generaciones y son la base del desarrollo sostenible. En el siglo XXI esta situación persiste casi intacta en las poblaciones rurales más desfavorecida, y está en plena transformación en el mundo urbano, (Duran, 2012, Bernis y Varea, 2018). Por eso es fundamental visibilizar la contribución de las mujeres al conocimiento del medio, a la transformación temporal de la diversidad biocultural, al mantenimiento del bienestar y salud de las comunidades y a la sostenibilidad de los ecosistemas.

Liderazgo y Poder

La conferencia de Beijing (1995), enmarcó muchos de los planteamientos feministas tanto reivindicativos como conceptuales, incluyendo las acciones positivas para aumentar las cuotas femeninas en los parlamentos nacionales. Poder y liderazgo político se etiquetaron como específicamente feministas, diferenciándolos de otros tipos de poder y liderazgo “de mujeres”. El progreso del empoderamiento político se ha medido sobre todo a través de la proporción de parlamentarias, indicador incluido en la mayoría de los índices para evaluar brecha de género. En 2016, la media mundial de parlamentarias era del 26%, con grandes diferencias entre países, (del 0% de Arabia saudí, al 68% de Ruanda). Diversos resultados evidencian no solo la ausencia de correlaciones entre el número de parlamentarias y el poder real de la mayoría de las mujeres, medido a través del resto de las dimensiones que definen brecha de género (Sach, 2018; Bernis y Varea, 2018), sino que en algunos países con elevada representación de parlamentarias, las mujeres han experimentado importantes retrocesos en aspectos esenciales de sus vidas incluida su salud sexual y reproductiva, porque, en palabras de Wakefield, 2017, las mujeres obtuvieron más escaños pero no necesariamente más poder .

La interacción entre lo cualitativo y lo cuantitativo se expresa claramente en la transformación conceptual sobre el género y sus dimensiones, sobre su interacción

con la sostenibilidad, a través de los impulsores del cambio en los servicios de los ecosistemas (que incluyen género), y sobre la disponibilidad de indicadores apropiados para su evaluación. La combinación de todo ello puede modificar sustancialmente el posicionamiento internacional de los países y el acierto de las decisiones políticas dirigidas al progreso en brecha de género y sostenibilidad. Bernis y Varea (2018), ilustran bien esta afirmación, identificando primero los países con mayores discrepancias entre su posicionamiento en función de los índices más utilizados para evaluar género y sostenibilidad, (entre obtenido por el ODS5 y del Índice de Género y Desarrollo IDG, y entre el ODS5 y el índice global de brecha de género, GGG); y a continuación revisan las causas de esas discrepancias, a través de las dimensiones de género que comparten y de los indicadores utilizados para su evaluación. Ninguno de los tres índices considerados incluye información sobre violencia, ni sobre uso del tiempo, dimensión fundamental para monitorizar la brecha de género en gestión ambiental y evaluar sus consecuencias. Todos comparten un único indicador para evaluar poder político (% mujeres parlamentarias).

Análisis complementarios mostraron que los países africanos y asiáticos mayoritariamente rurales, con importantes porcentajes de parlamentarias, y generalmente elevada participación femenina en la fuerza laboral, mantienen sin embargo puntuaciones bajísimas en las otras dimensiones esenciales

de género: pobreza, hambre, salud y educación (incluida Ruanda, que tiene la mayor representación mundial de parlamentarias); mientras que países con muy baja o nula representación femenina en el parlamento, y poca participación femenina en la fuerza laboral, como Arabia Saudí (con cero parlamentarias), tienen buenas puntuaciones en pobreza, hambre, educación, y en algunos aspectos de salud sexual y reproductiva, como muertes maternas. Sin embargo, mantienen malos indicadores sobre la capacidad de decidir en aspectos esenciales de la vida que son importantes determinantes de salud, dinero, poder y violencia (como la elección de la pareja, la edad de inicio de la reproducción, tipos de trabajos y diferencias en salarios), evidenciando la mencionada dificultad de atribuir al liderazgo político de las mujeres, plasmado solo en representación parlamentaria, logros paralelos en otros aspectos esenciales de la brecha de género.

Gestión de los servicios eco sistémicos

Los ecosistemas proporcionan servicios que satisfacen las necesidades de las sociedades y contribuyen a su bienestar. Los Ecosistemas del milenio establecen cuatro categorías de servicios eco sistémicos: *aprovisionamiento*, (vinculados con agua, alimentos, energía, materia prima para realizar objetos...) *regulación*, (vinculados con control del clima y de las enfermedades); *apoyo*, (vinculados con los ciclos de nutrientes y la polinización de cultivos), y *cultural*, (vinculados con

relaciones sociales, beneficios espirituales y recreativos). El funcionamiento y la gestión de estos servicios se ha transformado a largo de la historia de la vida y acelerado mucho en la época actual, el Antropoceno, influidos por los llamados *impulsores del cambio*.

Estos impulsores incluyen los factores capaces de actuar de manera directa o indirecta sobre los procesos biofísicos de los ecosistemas, que pueden ser factores naturales o inducidos por nuestra especie, (MA, 2005, Montes y Sala, 2007, Viota y Maraña, 2010; Aguado, 2016). Entre los impulsores directos destacan los cambios en uso del suelo o de la biodiversidad, la recolección y consumo de recursos naturales, los cambios tecnológicos o la introducción de insumos externos. Entre los impulsores indirectos, con evidentes cruces con los indirectos, se incluyen las tendencias demográficas, las decisiones políticas, la ciencia y tecnología y la Cultura, entendida como la expresión de creencias, valores, identidades y sistemas relacionales (entre géneros, clases, etnias, países). Tanto unos como otros se asocian a patrones diferenciales de gestión ambiental y de uso del tiempo entre mujeres y hombres.

En Asia y África, la gestión diferencial de los *servicios de aprovisionamiento* de recursos naturales, está todavía bastante equilibradamente en manos de mujeres y de hombres del ámbito rural, que deben hacer frente a la presión de empresas y países con economías potentes, para conseguir la posesión y la gestión del agua,

las tierras y los bosques, con importantes consecuencias migratorias a núcleos urbanos. Las mujeres protagonizan la gestión del agua, de los alimentos, de la energía y de las plantas de uso medicinal, entre otros recursos naturales, que combinan con las actividades ligadas a los cuidados. En esa línea FAO (2011) señala que promover la igualdad de género y potenciar la situación de las mujeres en la agricultura, es fundamental para “ganar de manera sostenible la lucha contra el hambre y la pobreza extrema”, y desde Mujeres –ONU (2018) se afirma que el cuidado no remunerado y el trabajo doméstico son la base del desarrollo sostenible.

Herrero (2010) reflexiona sobre el género como impulsor esencial del cambio, y destaca el papel de los cuidados, porque sin ellos, ni las personas, ni las familias, ni las sociedades ni las economías podrían sobrevivir o prosperar. En el siglo XXI, el uso del *tiempo en cuidados* se mantiene devaluado económica y socialmente, continúa asignado preferentemente a niñas y mujeres, especialmente entre los países más pobres, reduciendo sus posibilidades de escapar de la pobreza, de conseguir independencia económica, y de disponer de tiempo libre equivalente al que disponen los hombres para la capacitación, la participación política y social, el cuidado personal, el descanso o el ocio.

En los países más desarrollados se inició tempranamente la investigación sobre el trabajo no remunerado, incluido el tiempo dedicado a cuidados, a pesar de

ello, la mayoría de los países no disponen de datos fiables (Duran y Rogero, 2009; Mujeres ONU (2018) para evaluar su progreso real. Únicamente los 28 países de la UE, tienen esa información desde 2005, evaluada globalmente en el Índice de Igualdad de género y desagregada para cada una de sus dimensiones de género, incluido tiempo (EIGE, 2017).

Conclusiones

La aproximación política para evaluar y actuar sobre brecha de género y liderazgo, es necesaria, pero no suficiente. Para muchas sociedades Europeas y del mundo occidental mayoritariamente urbanas, se dispone ya indicadores de liderazgo en un creciente marco de sectores sociales (por ejemplo, Investigación, medios de comunicación, empresas), que no proporcionan información sobre el liderazgo real de las mujeres en países todavía mayoritariamente rurales, con importantes posiciones de poder social y cultural en sus comunidades. El protagonismo de las mujeres como agentes del cambio en los comportamientos sociales es esencial, por eso se recomienda la incorporación de indicadores que permitan su evaluación a través de indicadores adecuados para medir valores identitarios, sociales, económicos y de creencias, que complemente el marco del cambio político-legal

Es importante acelerar el registro de datos nacionales sobre uso del tiempo y violencia, dimensiones de género no incluidas en ninguno de los índices establecidos para evaluar género y desarrollo sostenible.

Los factores demográficos, como el crecimiento poblacional, su estructura por edades y su distribución por asentamientos rurales y urbanos son importantes impulsores sociales del cambio ambiental, íntimamente ligados a la desigualdad de género. Su evaluación permite una aproximación indirecta del empleo diferencial del tiempo por mujeres y hombres

Todos los indicadores e índices sobre sostenibilidad y género proporcionan información útil, pero con frecuencia diferente, cuya interpretación, sobre la que se basan las prioridades de decisión política, requiere un análisis cuidadoso de los indicadores utilizados, las dimensiones de género que miden y los aspectos de gestión ambiental que evalúan.

Bibliografía

Aguado, M. (2016). *Vivir bien en un planeta finito. Una mirada socio-ecológica al concepto de bienestar humano*. Doctoral Thesis, Madrid: Madrid Autonomous University. Retrieved from <https://repositorio.uam.es/handle/10486/675536>

Alcama, J. (et al.) & Bennett, E.M. (et al.) (2003). *Ecosystems and human well-being. A framework for assessment*. Millennium Ecosystem Assessment. Washington, Covelo, London: Island Press. Retrieved from http://pdf.wri.org/ecosystems_human_wellbeing.pdf

Batliwala, S. (2010). *Feminist leadership for social transformation: Clearing the conceptual cloud*. India: Creating Resources for Empowerment in Action. Retrieved from <https://justassociates.org/sites/justassociates.org/files/feminist-leadership-clearing-conceptual-cloud-srilatha-batliwala.pdf>

Bernis, C. & Varea, C. (2018). Luces y sombras de la evaluación del progreso en la Agenda 2030 de NNUU: revisión de las dimensiones e indicadores de género incluidos en el ODS5. *SHE Conference 2018 Proceedings* [E-reader version] (in press).

Bernis 2018. Integrando formación e investigación sobre la transversalidad de los ODS: Género y salud, dimensiones esenciales de la sostenibilidad. Citecma. *Ciencia, Técnica y Mainstreaming Social* (In press)

Bierema, L. (2016). Women's leadership. Troubling notions off the "Ideal (male) leader", *Advances in Developing Human Resources*, 18(2), 119-136. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/1523422316641398>

Díaz, C. (2017). La perspectiva de género en ciencia. Cómo reducir los sesgos de género que lastran la mirada científica sobre las mujeres. *Investigación y Ciencia*, 494, 54. Retrieved from <https://www.investigacionyciencia.es/revistas/investigacion-y-ciencia/sexo-gnero-y-ciencia-720/la-perspectiva-de-gnero-en-ciencia-15739>

Durán, A. & Rogero, J. (2009). *La investigación sobre el uso del tiempo*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10261/24048>

Durán, A. (2012). *El trabajo no remunerado en la economía global*. Madrid: Fundación BBVWA. Retrieved from http://digital.csic.es/bitstream/10261/76517/3/Duran_Trabajo_No_Remunerado.pdf

EIGE (2017). Gender Equality Index 2017: Measuring gender equality in the European Union 2005-2015. European Institute for Gender Equality. Retrieved from <https://eige.europa.eu/rdc/eige-publications/>

FAO (2011). The state of food and agriculture 2010-11. Women in agriculture. Closing the gender gap for development. Rome: Food and Agriculture Organization of the United

Nations. Retrieved from <http://www.fao.org/docrep/013/i2050e/i2050e00.htm>

Herrero, Y. (2013). Feminismo y ecología: reconstruir en verde y violeta. In V. Sánchez, F. López, R. Manzanera & J. F. López (Eds.), *Medioambiente y desarrollo: miradas feministas desde ambos hemisferios* (67-86). Granada: Editorial Universidad de Granada. Retrieved from <https://www.alianzaporlasolidaridad.org/publicaciones/medio-ambiente-y-desarrollo-miradas-feministas-desde-ambos-hemisferios>

Herrero, Y. (2010). El factor de género como impulsor directo de cambio de los ecosistemas: el papel de los cuidados. In N. Viota y & M. Maraña (Eds.), *Servicios de los ecosistemas y bienestar humano. La contribución de la evaluación de los Ecosistemas del Milenio* (37-46). Bilbao: UNESCO Etxea/Centro UNESCO del País Vasco. Retrieved from <https://www.miteco.gob.es/es/ceneam/recursos/materiales/ecosistemas-bienestar-humano.aspx>

Millennium Ecosystem Assessment (2005). *Ecosystems and human well-being: Synthesis*. World Resources Institute, Washington, DC: Island Press. Retrieved from <https://www.millenniumassessment.org/documents/document.356.aspx.pdf>

Montes, C. & Sala, O. (2007). La evaluación de los Ecosistemas del Milenio. Las relaciones entre el funcionamiento de los ecosistemas y el bienestar humano. *Ecosistemas* 16(3), 137-

147., 2007/3. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10045/7654>

Montes, C., Santos, F., Martín-López, B., González, J., Aguado, M., López-Santiago, C., Benayas, J. & Gómez-Sal, A. (2012). La evaluación de los Ecosistemas del Milenio de España. Del equilibrio entre la conservación y el desarrollo a la conservación para el bienestar humano. *Ambienta* 9821, 2-13. Retrieved from http://www.ecomilenio.es/wp-content/uploads/2012/04/AMBIENTA_98web.pdf

Reverter-Bañón, S., Medina-Vicent, M. (2017). Intersecciones entre liderazgo y feminismo. *Dossiers Feministes*, 22, 5-12. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.6035/Dossiers.2017.22.1>

Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Lafortune, G. & Fuller, G. (2018). *SDG Index and dashboards report 2018*. New York: Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network (SDSN). Retrieved from <http://www.sdgindex.org/reports/2018/>

Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E.M., Biggs, R., Carpenter, S.R., de Vries, W., de Wit, C.A., Folke, C.A., Gerten, D., Heinke, J., Mace, J.M., Persson, L.M., Ramanathan, V., Reyers, B. & Sörlin, S. (2009). Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*. 347, (6223), 1259855, DOI: 10.1126/science.1259855.

UN (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. New York: United Nations. Retrieved from <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

UN Women (2018). *Turning promises into action: Gender equality in the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: UN Women. Retrieved from <http://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2018/2/gender-equality-in-the-2030-agenda-for-sustainable-development-2018>

Viota, N. & Maraña, M. (Eds.) (2010). *Servicios de los ecosistemas y bienestar humano. La contribución de la evaluación de los Ecosistemas del Milenio*. Bilbao: UNESCO Etxea/Centro UNESCO del País Vasco. Retrieved from <https://www.miteco.gob.es/es/ceneam/recursos/materiales/ecosistemas-bienestar-humano.aspx>

Wakefield, S. (2017). *Transformative and feminist leadership for women's rights*. Boston: Oxfam America. Retrieved from <https://www.oxfamamerica.org/explore/research-publications/transformative-feminist-leadership-womens-rights/>

Steffen W., Richardson K., Rockström J., Cornell S. E., Fetzer I., Bennett E.M., Biggs R., Carpenter S.R., de Vries W., de Wit C.A., Folke C:A., Gerten D., Heinke J., MaceJ.M., Persson L.M., Ramanathan V., Reyers B., Sörlin S.. 2009. Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*. Vol. 347, Issue 6223.

Wakefield Shawna . 2017. Transformative and Feminist Leadership for Women's Rights. Oxfam América. <https://www.oxfamamerica.org/static/media/>

Taking space or making space? feminist leadership beyond the “honorary Man”

Elaine Coburn

Abstract

his paper contrasts the feminist leader who “takes space” as an honorary man with feminist leadership practices that seek to “make space” for each and all women. The feminist leader who is an honorary man integrates into existing unequal social relationships, largely without disrupting or challenging them. She is a political leader, the head of a key financial institution, the director of a major non-governmental organization or a well-known artist. The success of the honorary man is symbolically important, affirming the possibility of women’s access to major responsibilities against a history of their absence. Yet, little may change for other women, and broader structures of gendered inequalities remain largely intact, despite her (by definition exceptional) presence. In contrast to the model of feminist leadership

Elaine Coburn’s scholarship concerns three major areas: neoliberal forms of globalization; social justice struggles, especially the alter-globalization and Indigenous liberation movements; and social theory, particularly historical materialist, and more recently, feminist, anti-racist and Indigenous perspectives. She may be reached at ecoburn@glendon.yorku.ca.

Introduction

Too often, as Carolyn Heilbrun (1979, p.31) observes, being a feminist leader means becoming an “honorary man”. The feminist leader who is an honorary man integrates into existing unequal social relationships, largely without disrupting or challenging them. She is a political leader, the head of a key financial institution, the director of a major non-governmental organization (NGO) or a well-known artist¹.

The honorary man may be lauded as a trailblazer and she may well possess rare determination, work ethic and talents. She will necessarily demonstrate considerable courage, since the honorary man refuses to be relegated to a marginal or subordinate role and, instead “takes space” within existing, unequal social relations as a formal leader who is (also) a woman.

Such individual success within gender unequal social relationships may be symbolically important, affirming the

possibility of women’s access to major responsibilities against a history of their absence. Yet, little may change for other women, and broader structures of gendered inequalities may remain largely intact, despite her (by definition exceptional) presence.

In contrast to the model of feminist leadership predicated on being the honorary man, many women, especially those working from the margins, have created a different understanding of leadership by and for women. I draw on the work of Indigenous feminist Joyce Green (2017), who suggests that we “make space” in our political struggles, scholarship and everyday lives, to argue for a feminist leadership that opens up and so transforms unequal relationships.

Rather than taking up space as individually successful women in formal leadership roles, we may purposefully collaborate to “make space” with, by and for racialized, Indigenous, disabled, trans, queer and other marginalized women, in our everyday lives and worldwide. This is a broad, complex struggle that cannot be accomplished by individual women -- however powerful the positions they hold, in any field. Instead, such transformations necessarily require wide-ranging feminist movements that prefigure the just practices and relationships they seek to bring about.

¹ Thank-you to Yann Allard-Tremblay, Margaret Schotte and Philippe Theophanidis for helpful critiques of this essay; and thank-you to the many feminist scholars I have been honoured to know, who make space in the academy for women’s voices, especially those who are most marginalized.

Here and below, I draw a deliberately strong, stylized contrast between these two different kinds of feminist leadership. In short concluding remarks, I briefly complicate this narrative.

Taking space as the honorary Man

In a well-known article, Canadian feminist sociologist Dorothy Smith (1989) recounts the story of a woman who is “a senior vice president in a major manufacturing corporation” (p.50). Asked to participate in the research and writing of a national study of “women’s work, family and daycare” (p.49), the vice-president begs to be excused from the initiative. She then explains her reluctance, observing, “It has taken me fifteen years to get a hard-nosed reputation, and I just daren’t risk it. If I were to get involved in these messy women’s issues, it could do me a lot of harm in the company” (p.50). This example comes from the world of business and public policy, but her response is the conventional stance of the honorary man in every field, albeit an unusually explicit articulation of it.

What this vice-president makes clear is that her career depends upon the reproduction of patriarchal priorities and the concomitant marginalization of concerns construed as “women’s issues”. This is congruent with the feminist insight, dating back at least to Simone de Beauvoir (1961), that patriarchal institutions, relationships and discourses centre men’s concerns. These are characterized as “hard” matters of general or universal interest and importance.

Everyday life is structured around these masculine concerns, while women’s labour, for instance, caregiving, appears as interruptions to the organization of men’s working lives. Attention to and analyses of concerns relating to women’s everyday experiences are characterized as “messy” and implicitly secondary, specialized issues that interfere with institutionalized patriarchal relations.

Moreover, women’s concerns may be understood as *issues*, that is, they are politicized. Men in hegemonic positions who benefit from their relatively dominant social location do not need to problematize existing social relations in the same ways. Hence they may claim an apolitical, dispassionate distance that lends credibility to their arguments, understood as rational and disinterested, compared to women’s more overtly politically engaged work.

Within this unequal gender context, an honorary man’s interest in matters that matter to men is a sign of her “hard-nosed” character, seriousness and ability to rise above and see beyond immediate political concerns. Through this engagement, the honorary man demonstrates her ability to grapple with critical – economic, social, artistic – questions of the day and of the historical moment. Her foregrounding of male-centric problems, construed as universally salient, makes her worthy of the important responsibilities she holds and justifies her career advancement.

Importantly, the honorary man is speaking as a woman. Indeed, she may well be expected to perform her gender in hegemonic, even stereotypically feminine ways in the workplace. Yet her prestige, responsibilities and career advancement depend upon practicing styles of argument coded as masculine --for instance, emphasizing a rationality divorced from obvious expressions of empathy. This is the paradox of the honorary man's apparently revolutionary role, as a woman trailblazer, and the underlying conservatism of it, in reproducing men's ideas, acts and practices as those of serious, legitimate leaders.

In some cases, the honorary man's special status is a consequence of arbitrary but institutionalized, hierarchized gendered divisions of labour. A woman neurosurgeon, for instance, in a medical specialty dominated by men, may have an unusually high salary and social status compared to other women physicians, concentrated in specialties, like pediatrics, that are both feminized and relatively lower paid because they are feminized (Ankar, 1998). The honorary man need not be referred to as "one of the boys" to accrue the status and financial benefits of her uncommon position. Ironically, if neurosurgery were to feminize, the honorary man would lose her exceptional social status and pay. Even when referred to as a "trailblazer", there are limits to the extent to which the honorary man can make space for other women and maintain her own privileges. This is another way that the honorary man is necessarily exceptional.

None of this should be taken to mean that the honorary man is not talented, driven, and often courageous, in seeking to succeed where few women -- and sometimes literally no women -- have gone before. On the contrary, the honorary man may be extraordinarily able and resilient in a context where her gender is likely to single her out for harassment and worse. The challenges are even greater when the honorary man is from a relatively dominated group. Indigenous, racialized, disabled, queer and trans women, among others, must confront what are variously referred to as interlocking, multiple, double, triple, quadruple, or intersecting oppressions (Hancock, 2016), in contexts where they are both women and members of subaltern communities.

The honorary man's unusual success at the highest levels makes her a hypervisible role-model for other women, especially women from social locations like herself. This also makes her unusually vulnerable to wide-ranging attacks that may be misogynist but also racist, ableist, transphobic and so on, from many (if not all) men and from many (if not all) women. Withstanding such everyday attacks, whether blatant or more subtle but wearying micro-aggressions, requires considerable personal fortitude.

In other cases, the honorary man's rare success may be used, perversely, to suggest that other women, from similarly disadvantaged social locations, face no special oppressions and therefore require neither equity-producing policies nor other forms of solidarity. The honorary man may well

be a woman of rare qualities; the difficulty and ultimately the political limits of her role is that her presence remains singular.

Should she decide to demonstrate a professional interest in other women -- their everyday problems, politics and associated policies-- the price an honorary woman must pay is steep. When the vice president quoted above says, “It could do me a lot of harm in the company”, she can be taken literally. If the honorary man manifests interest in other women’s concerns, she may be understood as voluntarily side-lining her career, turning her attentions towards minor affairs. She may be seen as betraying the (rare) confidence and trust that senior male mentors and colleagues have put in her by supporting her career ascendancy. They may feel that she has suddenly “gone soft”, thereby embarrassing them after they have protected and advanced her career -- on the grounds that she, unlike other woman, is consistently “hard-nosed”.

The honorary man who decides to make space for other women faces enormous pressures. Successfully challenging these requires stepping outside of the honorary man style of feminist leadership, even as it brings its own complexities.

Making space through solidarity

In the title of an important edited collection, scholar Joyce Green, of English Ktunaxa and Cree-Scottish Métis descent,

writes about “making space for Indigenous feminisms” (2017). Similarly, in an interview, Cree intellectual Laara Fitznor describes how, through ceremonies and other practices of relationship-building, she is “making space, creating the space to reflect on our traditions, our culture, our ways and our knowledge” (Kovach, 2010, p.137). Both scholars participate in developing Indigenous ways of being, knowing and doing and, for Green, developing specifically Indigenous feminisms.

Clearly, the political significance of Indigenous feminisms does not depend upon demonstrating their more general usefulness; it is enough that they contribute to Indigenous women’s liberation from colonialisms and from patriarchy. Here, the concern is less fine-grained explorations of Indigenous feminist contributions, however, than broad reflections about the practices of and possibilities for “making space” for women in a gender-unequal world. Indigenous feminisms are the starting point for insights into diverse, world-wide feminist movements that exercise leadership by expanding the possibilities for each and all women to think, to feel and to act.

Women’s distinctive ways and knowledges may be understood as expressing essential, universal aspects of womanhood (Lorde, 1984, p.36). Alternatively, they may be interpreted as historically specific, contingent and diverse, created out of necessity because women are formally or institutionally excluded from official, legitimated sites of

politics, education, business and artistic creation (Collins, 2002, pp.269-74). In either case, making space for women means taking women's knowledges, practices and concerns seriously.

For many feminists, this means specifically valorizing "our ways and our knowledge", as these arise from women's everyday relations and practices (for example: caregiving), despite their low status within patriarchal institutions. Some women leaders offer a contrapuntal revalorization (LaRocque, 2010, pp.11-12) of feminine styles of interacting, emphasizing that being "soft" with empathy, for instance, is not a distraction but a source of insight that helpfully informs and supports meaningful collaborations.

Others embrace analyses and solutions that appear "messy", arguing this does not reflect a deficit of implicitly masculine rationality but rather a willingness to engage with real-world complexities. The explicitly politicized nature of women's ways and knowledges may be celebrated, not lamented, precisely for how this informs and seeks to expand women's freedoms.

For other feminists, making space demands that women challenge gendered binaries, both institutional and discursive. These women seek equal pay for labour done by women and men, but then go further by advocating policies and norms that desegregate work by gender. Rather than valorizing feminine characteristics, they argue that women's

existential possibilities are open, for instance, encompassing emotion and reason but also emotionally informed reason. Some argue for gender-queering that undoes the social constructions of men and women, altogether. The political aim is ambitious, seeking to bring about structural and normative transformations that enable women and, indeed, all human beings to think and act in the spheres and ways they choose, including beyond gender binaries.

The sheer magnitude of the task of making space for feminisms may be discouraging, at multiple levels. Formal political and scholarly, as well as everyday, vocabularies that have been developed by and for men, are poorly equipped to describe, much less critically analyse, patriarchy and the realities of women's lives (DeVault, 1990, p.98). Often, this leaves women inarticulate, including with respect to their own experiences. Making space demands feminist invention, developing new concepts and vocabularies useful to women across diverse and unequal social locations.

This practice of invention is complicated by both politics and imagination. Many women, as well as many men, have interests in maintaining rather than transforming unequal social relationships that harm some women. Understanding women's oppression, even by those who suffer from it, is rarely automatic but instead an act of consciousness-raising. Moreover, hard-

won insights, for any particular group of women or individual woman, do not automatically translate into a clear grasp of other women’s experiences of oppression and feminist agency.

Making space for women from different social locations is an often-uncomfortable process of relationship-building. Not least, these processes may reveal our ignorance of other women’s lives and expose how we are imbricated in relations of power, including power over other women and some men (Matsuda, 1991:1185). Collaboration among unequal women, rather than inclusion into a feminist project that is as falsely universalizing, is an ongoing, often fraught process of relationship building across both difference and inequalities. Attentiveness to these processes is nonetheless critical, because the quality of the relationships in feminist struggles prefigure the possibilities for a more equitable future.

Finally, but not exhaustively, making space for women requires resilience and courage, because such efforts challenge patriarchal habits and privileges. Often, feminist struggles are violently repressed, while gains are precarious and always subject to reversal. Arguably, this confirms the necessity of a feminist leadership that makes space for all women, because it is only through such building of solidarity among women that that each woman will be strong enough to withstand and end violence, physical and symbolic, to which they are subject. To be supported, women’s ways and knowledges depend upon often

difficult, but also sometimes joyful, relationship building across women with diverse traditions and life experiences.

Stylized contrasts, challenging realities

Here, I have drawn a deliberately heightened contrast between two feminist leadership styles. On the one hand, there is the honorary man who “takes space” within existing patriarchal relationships and, on the other, those women who work in solidarity with each other to “make space” for each woman and for all women. Yet if they are a useful heuristic, such strongly drawn comparisons mask important dynamics.

The concerns that are prestigious for the honorary woman, for instance, are not just any matters that matter to men. Men are not a universal category with a single vision and unified politics. The voices of queer men, racialized men, men with disabilities, trans men, working class and peasant men, and Indigenous men, where these are not mutually exclusive designations, carry no special prestige. Their concerns, like women’s issues, are relatively marginalized. Consequently, many men have a shared interest with women in challenging (aspects of) patriarchal oppression and hegemonic masculinities. There are possibilities for solidarity among women but also with feminist men.

The stylized contrast between the honorary man, who takes space, and the feminist commitments to making space, may mask women’s strategic and shifting

uses of both approaches. It may be temporarily necessary or useful to promote individual, strong women into formal positions of power, because her voice can accomplish tasks in the immediate that cannot wait for the transformation of entrenched patriarchal relations. In the longer-term, however, such strategies are limited because they do not change the structures that routinely reproduce women's oppression and marginalization.

Finally, as has been stressed throughout, solidarity among women is possible but far from inevitable. Women, men and those beyond gender binaries create relationships with each other across what are not only differences but inequalities. Making space for the voice of each woman and for all women, and each and all human beings, is an ongoing process of relationship building. This requires many skills, including inventiveness, imagination, empathy, patience, the ability to listen and, for relatively more privileged women, the willingness to step aside to allow the voices of the most oppressed women to be heard. The challenge is nothing less than transforming deeply-rooted, institutionalized relations of inequality that stretch from diverse households to an unequal and ecologically precarious world. Given the magnitude of the tasks, meaningful change depends, ultimately, not upon individually heroic women, no matter how great their talents. Instead, it lies in supporting each other, to create spaces so that the most marginalized among us are able to raise their voices, be heard and then take action.

References

- Anker, R. 1998. *Gender and jobs: Sex segregation of occupations in the world*. Geneva: International Labour Office.
- Collin, P.H. 2002. *Black feminist thought: Knowledge, consciousness, and the politics of empowerment*. London: Routledge.
- De Beauvoir, S. 1961. *The Second sex*. New York: Bantam Books.
- DeVault, M. L. 1990. Talking and listening from women's standpoint: Feminist strategies for interviewing and analysis. *Social Problems*, 37(1), 96-116.
- Green, J. 2017. *Making space for Indigenous feminisms*. Halifax: Fernwood Press. Second edition.
- Hancock, A-M. 2016. *Intersectionality. An intellectual history*, Oxford: Oxford University Press.
- Heilbrun, C. 1979. *Reinventing womanhood*. New York and London: Norton.
- Kovach, M. 2010. *Indigenous methodologies: Characteristics, conversations, and contexts*. Toronto: University of Toronto Press.
- LaRocque, E. 2011. *When the other is me: Native resistance discourse, 1850-1990*. Winnipeg: University of Manitoba Press.
- Lorde, A. 1984. *Sister outsider: essays and speeches*. California: Crossing Press.
- Matsuda, M. J. 1990. Beside my sister, facing the enemy: Legal theory out of coalition. *Stanford Law Review*, 43, 1183-92.
- Smith, D. E. 1989. Feminist reflections on political economy. *Studies in Political Economy*, 30(1), 37-59.

Claiming our power to build sustainable feminist leadership

Paula vW. Dáil, PhD

Abstract

Recognizing that gender tensions are inherent to human relationships this paper challenges the traditional Alinsky community leadership model to propose a multi-dimensional Hegelian Dialectic-based process model for progressive feminist leadership. Rather than framing feminist leadership as a win-lose battle against the patriarchy, this approach creates sustainable social change through seeking, finding, and embracing common ground between opposing forces. It embraces differing gender-based leadership styles, while remaining committed to the fundamental social principle that, for women in particular, the personal is political and the political is frequently personal, and offers an operational example of the model.

While arriving at synthesis between opposing forces generally results in forward progress, this leadership model also confronts the question of whether to engage the conflict at all. If one believes the dialectic process, rather than the synthesis itself, is where the desired change occurs, the answer is yes. Alternatively, if one believes it is preferable to engage in conflict only when synthesis is deemed possible or desirable, the answer is no. The principle governing both answers lies in the ethical use of power to determine whether synthesis is achievable or necessary to moving forward, and respect for the emergence of a natural synthesis that can arise in the face of seemingly unresolvable conflicts. An ability to recognize when a solution must come from the heart rather than the intellect, and an ability to use the power of silence as a tool in the struggle for justice and are both vital to successful dialectic-based leadership based upon continuous dialogue and consensus. Neither are efficient means for moving an idea forward, but they are the only possible means for achieving the ultimate feminist leadership goal of thinking and acting our way toward freedom and justice for all.

Paula vW. Dáil, PhD is an emerita research professor in social welfare and public policy. She has authored more than 200 scholarly publications and presentations, and several books on various aspects of poverty, particularly as affects women. Her most recent work focuses on the contemporary women's political movement. <http://www.weriseto resist.com/home.html>; pwdail@charter.net.

Introduction

In 1915, American feminist and sociologist Frances Perkins Gilman wrote a utopian fairy tale about a 2000-year-old society composed entirely of strong, competent, independent women. *Herland* (Gilman, 1998) describes a harmonious, women-led socio-cultural structure free of gender-based power struggles – until three men arrive. The men, albeit of questionable character, insert their own ideas about how the women should behave, thus resurrecting the ancient, gender-based power tensions between women and men. The community falters when the women who became involved with these men change and, in the process, surrender themselves to the resolutely male psychological and cultural template of power.

Several questions relevant to conceptualizing feminist leadership arise from this story: who defines gender and gender role expectations? why is the power balance between men and women so easily disrupted? is it possible for women to escape the expectations that naturally flow from being born female? how can women successfully deviate from these expectations without becoming engaged

in a gender-based power struggle within an unjust social structure that has, since Adam and Eve, been coded as male? and, what would a feminist leadership model that enables a more equitable society look like? Some of these questions are more easily answered than others.

“I think it is a mistake to make women’s leadership a battle with the patriarchy,” says Sister Gail Fitzpatrick, OCSO, former abbess of a contemplative religious community of the Order of Cistercians of Strict Observance and a leader in the worldwide Cistercian community, composed of both female and male members. “Women’s leadership is, in my view, so much bigger than that.” (G. Fitzpatrick, personal communication, July 19, 2018).

As one of the broader community of women religious worldwide, all 750,000 of whom live and work within the institutional structure of the Roman Catholic Church, Sister Gail knows something about women’s leadership in an environment that has, for 2000 years, existed as the most deeply entrenched patriarchy in the world. “Regardless of whether you label it feminist or something else, women’s leadership will only be as good as the women leaders themselves are trustworthy, possess integrity and

humility, check their need for power at the door and focus instead on being good servants to their cause and to those they lead,” she says. “This has nothing to do with being male or female – it’s about justice, and if moral justice is a leader’s highest value, it doesn’t matter whether they are male or female – both can be equally great leaders of both men and women, as long as both recognize and accept that women and men lead much differently...it’s not that one is necessarily more effective than the other, they’re just different.” (Note: for a full discussion of this concept see Horowitz, Igielnik and Parker, 2018.)

Sister Gail also believes women need to think about power, especially their own, differently. “Women must understand that they already have power, and should not be so quick to surrender it. They need to ask for what they want, and then begin getting it by working within the existing structures rather than trying to change everything all at once. This involves a lot of back and forth discussion, and compromise. It might take a while but the dialogue should never be shut down because progress and change is always occurring, within the individuals involved and within the structures surrounding them, even if this isn’t immediately apparent. This is the core of servant leadership, which focuses on the good of the whole, no matter what, and no matter how long it takes to achieve the goal.” she explains.

“Progressive feminist leadership” is the contemporary term for the ancient monastic wisdom Sister Gail is describing, and suggests that leaders, both male and female, will succeed when they grasp and internalize the reality that the best feminist leadership arises from a position of strength, both as women and toward women. This leadership style must: embrace a pattern of inclusiveness, no matter how resistant the established power structures, and no matter how outrageous the change may seem to those who oppose it; define feminism as the fusion of equal status with, not power over, others in the political, economic and educational spheres; guarantee that women are protected from gender-based violence; promote actions that give voice to the marginalized and safeguard unobstructed choice concerning reproductive rights; recognize that sustainable social change occurs in a context of equal, rather than win-lose, gender justice, and arises through a process of seeking, finding, and embracing common ground between opposing forces; accept that committed followers and committed leaders are one in the same, and neither can exist independently; expand previous definitions of “feminist” to make room for male feminist leaders and followers and adjust feminist leadership paradigms to recognize that the ability to lead and the ability to follow continually intersect.

Fundamental to all of these is the enduring social principle that, for women, the personal is political, and the political is, inevitably, personal. Accordingly, contemporary feminist leadership must operate simultaneously in two dimensions: pushing against conservative, patriarchal structures seeking to take back or undermine rights that have been previously won while, at the same time, gaining the collective power to move forward together.

The feminist dialectic leadership model

There are many possible pathways toward successful leadership aimed at implementing a progressive, sustainable feminist social agenda. However, this paper argues that a leadership model based upon the Hegelian Dialectic (Singer, 2001) is the most powerful approach, because it recognizes that conflict is fundamental to human life, and successfully resolving these conflicts is the only way social progress can occur.

Hegel provides a framework for operationalizing the dialectic, using the concepts of thesis (idea), antithesis (opposing idea) and synthesis (solution), followed by continuous introduction of new ideas, opposing ideas and solutions, with each cycle resulting in forward progress. More importantly, in this model, the dialogue, no matter how contentious, is continuous. Figure One illustrates the dialectic process.

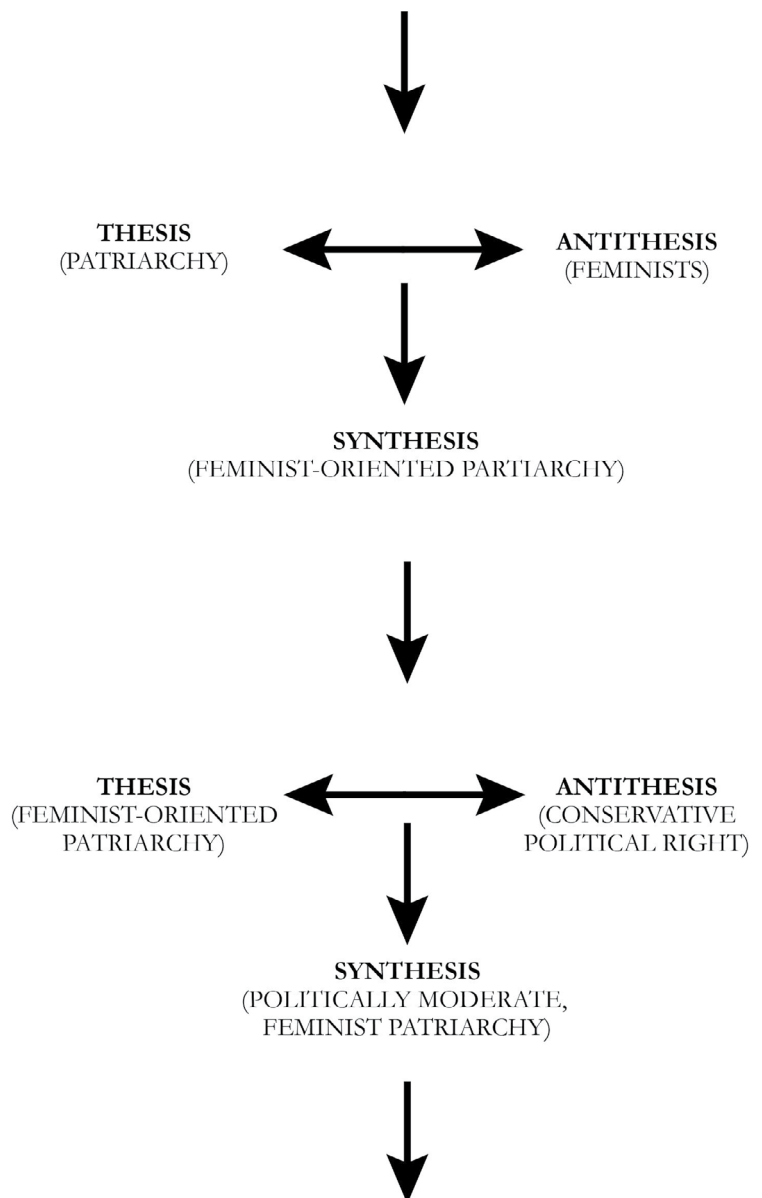


Figure One illustrates the dialectic process whereby opposing forces find common ground and move forward through engaging in repeated cycles of conflict and synthesis.

While critics claim the dialectic is an exercise in circular thinking that leads nowhere, in reality, across history the dialectic process has been a driving force for social change. The process governs the deliberative workings of political bodies, including the United Nations and European Union, national parliaments and congresses. The dialectic is active in every political discussion where conflict exists and taking sides is required – for example: pro-choice versus pro-life, labor versus management, liberal versus conservative, or the entrenched patriarchy versus everybody else. Regardless of the issue, the dialectic process draws opposing perspectives (thesis and antithesis) into direct conflict and, because persons on both sides of the conflict participate in the process of synthesis, the resulting change is sustainable going forward.

Hegel cautions that engaging the dialectic requires identifying both the source and nature of barriers to success. These barriers, which Hegel refers to as manipulations, are, in his view, a consequence of factors both internal and external to the individual that influence behavior and perception. This is where the personal and political consistently interact in two directions.

Barriers can be primal fears (or other emotional controls), binding social, personal or economic relationships, indoctrination by wider social institutions (education, government, religion) mass media, economic systems, political parties, and so on. When those being manipulated

are members of an underclass, a minority population, or other disempowered group, and lack personal resources, the manipulative power of larger social institutions can overwhelm.

For example, American women are manipulated by a wage structure that pays them about 80%

of what men earn for equal work (US Census Bureau, 2018) and by pro-life religious and political movements that continually fight to block women from having any control over their reproductive lives. These two factors combine to thwart women's attempts to assume any social roles other than the traditional gender-based role as servant wife and baby machine. These women, and their lesbian and transgender sisters, are directly manipulated by familial role expectations, wider society's gender-role expectations and social prejudices toward alternative lifestyles coming from religious and political sources. Similarly, third and fourth world women face social and cultural barriers to gaining access educational opportunities, economic independence and political power.

Strategic manipulations arise from, for example, a divide and conquer approach to blocking social change or a carefully contrived plan to control opposition to an idea through propaganda and false information. The extent to which a leader crafts an effective response to strategic manipulations is the extent to which that leader succeeds.

While arriving at synthesis between opposing forces generally results in forward progress, leadership also must continually confront the question of whether to engage the conflict at all. If one believes the dialectic process, rather than the synthesis itself, is where the desired change occurs, the answer is yes. Alternatively, if one believes it is preferable to “pick your battles” and engage in conflict only when synthesis is deemed possible or desirable, the answer is no.

The principle governing both answers lies in the ethical use of power to determine whether synthesis is achievable or necessary to moving forward, and respect for the emergence of a natural synthesis which can arise in the face of seemingly unresolvable conflicts – in other words, the issue somehow resolves itself. An ability to recognize when a solution must come from the heart rather than the intellect, and an ability to use the power of silence as a tool in the struggle for justice and are vital to successful dialectic-based leadership based upon continuous dialogue and consensus. Neither are efficient means for moving an idea forward, but they are the only possible means for achieving the ultimate feminist leadership goal of thinking and acting our way toward freedom and justice for all.

Regarding the questions Herland evokes: insights into possible answers can be found in communities of women religious, which have existed since the sixth century and bear striking similarities to

Perkin’s Herland. These are celibate adult women who forgo secular life in favor of an avowed commitment to serve God. The means for living out this commitment range from contemplative lives of prayer to public acts of civil protest and vary widely by individual religious order. All, however, have neutralized gender role definitions and expectations. “We are independent communities of women who must support ourselves, which we do. There are practical things we need a man to help with, but not many...I ran a chain saw and drove a tractor for years – until I got too old to be doing that sort of thing,” Sister Gail explains.

All women-led religious orders share certain things in common: they live in female-only communities having specific membership requirements; follow certain rules; support themselves economically; govern by dialectic process to the extent possible; and assure their future by nurturing vocations that bring young women into the community. Most importantly, they permit very few outside manipulations of their way of life, behaviors or belief system.

These women-led communities achieve this by keeping their eyes steadfastly focused on their primary commitment, remaining true to the mission of their individual religious orders, making smart business decisions that allow them to be economically independent of the institutional church, and ignoring as much of the patriarchal influence as they possibly can while, at the same time,

taking advantage of those aspects of the institutional church that benefit them directly. In other words, they allow the patriarchy to manipulate them as little as possible. For example:

In 2005 the Congregation for the Doctrine of the Faith (CDF), the oldest among the nine congregations of the Roman Curia (governing council of the Catholic Church) launched an investigation into the Leadership Conference of Women Religious (LCWR), an association of the leaders of congregations of Catholic women religious in the United States. The CDF, which is charged with defending the church from heresy and promulgating and defending Catholic doctrine, asserted that the LCWR activities and positions on certain social issues conflicted with established Catholic doctrine and expressed concern that LCWR members were becoming “radical feminists” (as opposed to obedient and submissive women) whose actions had taken on a secularist mentality, as evidenced by their activism around issues of social justice (i.e., care for the poor, immigration reform, nuclear disarmament).

LCRW assists its members to collaboratively further the mission they all share, which is to do God’s work on earth, whatever form that may take in the trenches of public life, did not immediately react to these concerns, waiting, instead, to see how the investigation unfolded. Ultimately, what began as a showdown between the Rome and American nuns,

who number about 55,000, turned into a public relations nightmare for the Vatican as it realized the church hierarchy had picked a fight with women religious it could never win.

In a two-sentence public statement the LCRW rejected the findings of the original report. Since these communities of women are autonomous, self-governing and financially independent of the Catholic Church, they ignored the report carried on, changing nothing. Eventually a second, more favorable report was issued, and the LCRW ignored this one too, again issuing only a brief, neutral public statement on the findings.

In the end, the LCRW, which views Catholic spirituality as much larger than the institutional church, treats opportunities to lead as a gift, and embraces challenges to its work as a blessing, generally regarded the investigation as nothing more than a speed bump along their journey toward connection and communion with the God and the wider world. Their leadership strategy was to not engage with Rome, and by standing silent the leadership allowed a synthesis favorable to their position to naturally emerge. This outcome represents a brilliant example of successful, courageous feminist leadership parsing its power to confront the largest, most powerful patriarchy in the world, and winning.

Feminist leadership is not just about women playing leadership roles—it is about building women’s capacity to lead with feminist values and ideology

that advance social justice for all. This occurs when women assert their rights by continually evaluating relevant experiences, questioning their roles in society, challenging power structures, and “being the change” they wish to occur. This enables everyone who follows a feminist leader to live their lives as they choose, with dignity and respect.

Without question, assuming a feminist leadership style and undertaking a feminist leadership agenda is embarking on a difficult and risky journey. When the goal is greater equality for women in multiple social spheres, the existing patriarchal order will resist and various manipulations will emerge. Eventual success involves successfully negotiating these conflicts and reaching synthesis.

There are several important points in the forgoing discussion, the primary one being that

feminist leadership that lifts everyone up together is sustainable only to the extent that leadership is:

- Able to draw all interested parties into a dialectic process that whereby all sides have an investment in the outcome;
- Able to discern the difference between the need for an intellectual approach to a conflict and eventual solution and a heartfelt one;
- Is oriented toward serving an agenda, not toward creating top-down power structures;

- Understands that their agenda can't address just one issue, it must be present to all issues that result in inequality and injustice and stand in solidarity with those who suffer, whether or not the issue in question directly affects the individual leader or organization. In other words, to the extent any woman in the world is disenfranchised, all women in the world are disenfranchised, and all women, and the men who love them, need to show up and help solve the problem; and

- Remembers that women have, within themselves, everything they need to be successful and live equally in the world. Tapping into that strength of character will take them where they need to go.

What does this mean in practical terms? How can women rise together and claim their power to build sustainable feminist leadership going forward? Common sense suggests that change begins at the edges of the problem, and starting with small, local issues rather than taking on big issues first is the most likely path to success. In this era of instant communication, word of these small success will spread quickly and be taken up as models for others to work with.

Additionally, the elephant in the room cannot be ignored. Every leadership decision about every issue that arises must take race, gender and sexual orientation into account and both respect and support these differences, and take steps to weave these mainstream differences into the center of the socio-cultural landscape.

Finally, the solutions to the issues sustainable feminist leadership must address are found in a sociological rather than political approach. Racism, homophobia, gender and religious discrimination, and so on, are not political issues so much as they are socio-cultural problems. All are based in the fear that arises among those who feel lonely, isolated and disconnected from the social institutions that would allow them to feel that they belong and are included in the wider society. When these problems are corrected through a continuing dialectic process of listening to one another with a view toward seeking and finding inclusive common ground, a more equal and cohesive society will result – as groups of women religious world-wide who have been doing this for more than 1500 years, can attest.

References

Gilman, C.P. (1998). Herland. Mineola, NY: Dover Publications.

Horowitz, J. M., Igielnik, R., Parker, K. (2018). Women and leadership 2018: Wide gender and party gaps about the state of female leadership and the obstacles women face. Retrieved from http://www.pewsocialtrends.org/2018/09/20/women-and-leadership2018/?utm_source=Pew+Research+Center&utm_campaign=0f0606e0

Singer, P. (2001). Hegel: A very short introduction. Oxford, UK: Oxford University Press.

U.S. Census Bureau (2018). Income, poverty and health insurance coverage in the United States: 2017.

RELEASE NUMBER CB18-144, retrieved from https://www.census.gov/newsroom/press-releases/2018/income-poverty.html?ncid=newsltushpmsgvoices__Women%20Information__091118

Julia Serano's Trans Feminism: the inclusion of trans voices for a new feminist leadership

Alberto García García-Madrid

Abstract

This essay aims to reflect upon the necessity to integrate the experiences of transsexual women to the discourse of misogyny—voices which still seem to be nowadays border identities within the feminist movements—so as to empower and strengthen the feminist fight. The activist, geneticist and author Julia Serano opens the discussion about trans feminism and suggests that transsexual women are biased not only for their condition of being trans, but also for being women. Furthermore, she offers a different view based on her personal experience transitioning about the traditional perspective of gender performativity admitted and regarded by feminism for many years. Serano denounces that trans women have been accused of reinforcing the traditional and sexist gender system simply because they were born male and want to transition to the sex they actually feel natural with. For this reason, many trans women are demeaned by feminists and queer activists, and excluded from these communities. In this paper I will briefly review traditional assumptions about transsexuality in academia so as to underline—through Julia Serano's work—the need to listen to and to incorporate trans discourses in the feminist and queer movements. Her vision—from a transgender point of view and through an “alliance-based” perspective of activism—aims to include trans women's voices into the feminist and gender discourses so that the fight becomes more inclusive and stronger with the aid of more allies.

Alberto García García-Madrid is a member of the research group Poetics of the department of English at Complutense University of Madrid. He is also a PhD student at the same university under the supervision of Dr Esther Sánchez-Pardo.

Introduction: the need of trans inclusion

First of all, I would like to explain why I find it important to include trans experiences in feminist and queer discourses nowadays and why such activists generate a strong leading voice in the matter. In this essay I will analyze trans author Julia Serano's writings so as to cast some light on, in my opinion, some obscure theories that are taken for granted in the field of feminism. After reading much of her work I have come to realize that transsexuality and transgenderism are inexistent in the mainstream discourses about feminism which do not specifically deal with trans, and how much they are needed. Julia Serano's intention is to demonstrate that, although feminist and queer movements challenge sexism, they also create at the same time new hierarchies regarding gender and sexuality in which some identities and bodies "are deemed more legitimate than others" (2013, 5). Constantly, while feminist and queer communities are trying to overthrow the rigid system of gender and sexuality—in which femininity and femaleness are always undervalued—they fail to embrace equally all these categories of otherness. My aim here is to examine the need to include trans movements in the feminist discourses through Julia Serano's

writings, and to propose her "alliance-based activism"—first described in her first major work *Whipping Girl: A Transsexual Woman on Sexism and the Scapegoating of Femininity* (2007/2016, p. 358)—as a strong tool for leadership in feminism. In this respect, Serano (2007/2016) says the following:

MTF [Male to female] spectrum folks need feminism in order to make sense out of our lives and to work toward ending our continual marginalization. Unfortunately, many cissexual feminists seem to fear that MTF spectrum inclusion within feminism might dilute, distract, or undercut a movement that has historically centered itself on the struggles and issues of cissexual women. Typically, such fears arise from the assumption that we cannot work together because we supposedly have different goals, or that we are unable to relate to one another's experiences. ... What truly unites feminists is not a shared history, ... but our shared commitment to fighting against the devaluation of femaleness and femininity in our society and the double standards that are placed onto both sexes. In this respect, cissexual female and MTF spectrum feminists *do* have a lot in common. (p. 311)

Furthermore, I would like to add that what I find inspiring about her writings is the fact that, although she speaks about her own experience, Serano also considers and embraces those other identities and experiences that are different from hers.

A new vision on previous assumptions about transsexuality

Serano's work clarifies—from the point of view of a transsexual woman—previous assumptions about transsexuality and transgenderism. There is feminist literature that demonstrates the “troubled and antagonistic relationship between feminism and transsexual women” (Connell, 2012, p. 857). For instance, the famous 1979 book *The Transsexual Empire* by Janice G. Raymond offered quite a controversial view from the point of view of a cissexual woman who, first of all, alludes to trans women as men¹. Furthermore, the author mentions several reasons why there are more trans women than trans men, being one the fact that transsexual surgery was invented by men for the purpose of being performed on men only. Another controversial reason mentioned is the fact that thanks to the rise of feminism women have come to realize that gender roles are exclusively culturally prescribed and, consequently, they do not feel the necessity to transition from one gender to the other; both masculinity and femininity are “traps” (Raymond, 1979/1994, p. 26). Even more astonishing is the main motive she offers to explain this phenomenon: “there are more male-to-constructed-female transsexuals because men are socialized to fetishize and

objectify” (1979/1994, p. 29). Raymond reduces trans women's desire to transition to a fetishistic appropriation of a woman's body. The author concludes that “Transsexualism is thus the ultimate, and we might even say the logical, conclusion of male possession of women in a patriarchal society” (1979/1994, p. 30). What I find also curious is the fact that, in the re-edition in 1994, Raymond writes a new introduction in which she reaffirms these ideas. She writes that transsexualism is still at that time a “male phenomenon” (1979/1994, p. xiii) because women—unlike men—have feminism to “challenge sex role rigidification” (1979/1994, p. xiv) and because “Behind this construction of man-made femininity is also the age-old patriarchal perception that women's bodies should be available to men” (1979/1994, p. xv). Julia Serano discusses Raymond's views several times in some essays throughout her work and also gives some other examples of other authors who share similar opinions. Serano quotes Sheila Jeffrey's similar views regarding transsexuality and the feminist community: transsexual individuals engage “in behaviour which is in opposition to the feminist project of the elimination of gender, thereby helping to maintain the currency of gender” (Jeffreys, 2003, p. 44; cited in Serano, 2013, p. 120).

On the other side, when we read trans women's discourses about their own experience and how they feel that they are perceived by a cissexual audience, we come to realize that their stories offer quite a different perspective. The academic

¹ Raymond does not speak about trans women and trans men but uses the terms male-to-constructed-female and female-to-constructed-male, respectively.

Sandy Stone—who is transgender and mentioned in Raymond's text—publishes "The *Empire* Strikes Back: A Posttranssexual Manifesto" in 1991 as an answer to the previous histories (clinical and autobiographical) of trans women. The author states some examples and later claims that these accounts are "an attempt to gain high ground which is profoundly moral in character, to make an authoritative and final explanation for the way things are and consequently for the way they must continue to be." She adds that these accounts represent "culture speaking with the voice of an individual," and remarks that transsexuals themselves are the ones with no voice in this theorizing (1991/2014, p. 12).

This issue is also approached by Julia Serano. She claims that most cissexual people "have an extraordinarily limited understanding of transsexuality" (2007/2016, p. 291). Nonetheless, I would like to say that Raymond's views arise from the constructivist and behaviorist vision of sex and gender in feminism which prevails today. In an article from a feminist review from 1993—near the re-edition of Raymond's book—the author, a lesbian woman, shares a similar opinion to Raymond's. She writes about a past experience meeting a trans woman. At first she accepted the idea that "a person could be born into the wrong body" and thought of her as a "genuine" woman. However, she excuses herself saying that she was ignorant at the time and "had practically no feminist consciousness" (walsh-

bolstad, 1993, p. 14). This reminds us of Raymond's theory about feminism for women. In the article the writer states that she realized many years later that Donna—the name given to the trans woman— was "obviously male" and "couldn't believe that [she] had been accepted into women-only space" (1993, p. 14). This view is a result of a feminist consciousness strictly constructivist and performative, apart from the different histories—both clinical and academic—about transsexuality published until that moment. The author disregards trans women because, according to her, "rather than facilitating any sort of self-expression, the victim is locked into the opposite mold" (1993, p. 14). She seems to believe that her gender expression is superior because, unlike a trans individual's, it is more fluid: "Like an actor, I feel I become a different character when in the costumes of drag. However, I'm happy being a woman. ... because of this flexibility I have the freedom to express other sides of myself when I want to" (1993, p. 14).

Other instances of well-known feminist texts about gender approach transsexuality from this constructivist point of view. Anne Fausto-Sterling makes a distinction between traditional transsexuality and transgenderism in *Sexing the Body* (2000). Although she recognizes that nowadays some trans individuals do not undergo a surgical procedure—this is what she defines as the transgender community—the author states that traditional transsexuals

reinforce the “two-gender system” (2000, p. 107). However, since the main purpose of these theories is to overthrow the “gender tyranny”—using Fausto-Sterling’s term—, these assumptions create the illusion that trans individuals fight against feminism. On the other hand, Fausto-Sterling’s discussion about transsexuality here is very scarce; consequently, she does not offer an extensive discourse about why she supports this view. I find this quite dangerous because, once again, we see that more fluid gender identities—those that do not fit into masculinity or femininity but rather in between— or those gender expressions that fight against stereotypical masculinity and femininity seem to be at the top of a new hierarchy. Julia Serano writes some accounts in her essays about how trans women are denied the access to women-only or queer spaces because they were born male and want to be recognized as women. In one essay the author writes that “when trans women *are* openly accepted in queer women’s spaces” they are expected to hide their trans status and “blend in with the cis majority” (2013, p. 102). In this respect, Serano discusses later the following idea:

Cissexual feminist fascination with transsexuality ... has typically been motivated not by a concern for transsexual individuals but by an interest in how the existence of transsexuality might impact, or provide support for, gender artifactualist perspectives and politics. (2013, p. 117)

The author defines gender artifactualists in opposition to social constructionists. She defines the second group—the one she belongs to—as those theorists who believe that gender does not directly derive from biology since “it is shaped to some extent by culture.” The artifactualists are those who “ignore the possibility that biology and biological variation also play a role in constraining and shaping our genders” (2013, p. 118). Serano’s intention here is not to deny the influence of culture and society, but to underline the fact that transsexuals actually feel an interior desire to be the other sex and, for trans women generally, to embrace their femininity. For instance, Serano claims that, for her, “feminine expression feels way more natural.” She adds that masculine expression “always felt wrong” (2013, p. 63). In order to support this idea, she continues her discussion and mentions the following:

The idea that femininity is just a construct or merely a performance is incompatible with the countless young feminine boys who are not self-conscious about their gender expressions. ... Many such children find their gender expression to be irrepressible, and they remain outwardly feminine throughout their lives despite all of the stigmatization and male socialization to the contrary. (2013, p. 64)

Serano also states that from the point of view of transsexuality, the assumptions about the reinforcement of the gender system “seem rather odd.” She adds that she did not transition so as to conform to the gender system but to become who she really is (2013, p. 121).

To conclude this section, I would like to say that Serano's views about biological traits and inclinations, and the cultural and social construction of gender is vastly discussed in her essays, being the examples mentioned above just some instances to illustrate this idea. On the other side, I would like to remark that the author proposes an alternative to overthrowing the gender binary system: "we should turn our attention instead to challenging all forms of *gender entitlement*, the privileging of one's own perceptions, interpretations, and evaluations of other people's genders over the way those people understand themselves" (2007/2016, p. 359). This reminds me of J. Jack Halberstam's words in *Female Masculinity* (1998)—published under the name Judith. When he alludes to the great variety of "gender-deviant bodies" that represent non-normative masculinities and femininities, he proposes that rather than focusing on deciding which body is the most resistant to the norm, we should use our energies to document "their distinctive features" (p. 148). As Serano remarks in her "Trans Woman Manifesto," "There is no such thing as a 'real' gender—there is only the gender we experience ourselves as and the gender we perceive others to be" (2007/2016, p. 13). Consequently, instead of creating a new feminist and queer hierarchy of those identities, gender expressions, sexualities and bodies that break the norm, we should embrace them all equally and challenge any attempt to hierarchize any form of gender. This is the course of action that, in my opinion and following Serano's ideas, will lead to a more inclusive feminist and queer community.

Conclusion: trans feminism and "alliance-based activism" are the path to feminist leadership

When the issue of transgenderism is discussed in feminism one of the main questions posed still nowadays is who is allowed into that space (Withers, 2010, p. 692). As I have illustrated above, one of Julia Serano's major concerns is the inclusion of trans women in the feminist and queer communities since she has received a negative response from both in several occasions. In her essays, Serano proposes a course of action in feminist and queer movements which unites them both and makes them more inclusive. First, it is important to underline that inclusion is the key element in her discourse. Serano defines the term transgender as a political category "that brings together disparate classes of people to fight for the common goal of ending all discrimination based on sex/gender variance" (2007/2016, p. 26). Thus, trans feminism is described as the "transgender perspectives on feminism," and the author adds that it takes into consideration the fact that "multiple forms of sexism intersect with each other, and with other forms of oppression" (2013, p. 44). Not only is the nature of the feminist and queer communities varied but they have to fight against many forms of oppression that originate from the very fact that the people oppressed are very diverse and different. Serano gives a definition of trans feminism which corresponds to what she proposes as an "alliance-based

activism.” The author states that this requires us to recognize “that we are all individuals, each with a limited history and experiencing a largely unique set of privileges, expectations assumptions, and restrictions.” She adds that no one has a “superior knowledge” about sexuality and gender (2007/2016, p. 358) and always reminds the reader about our diversity.

To conclude this paper, I would like to summarize the ideas discussed in the previous section, and give some details about Serano’s consideration of diversity in her trans feminist and alliance-based vision of the feminist and queer community as a whole. I have already discussed her response to the accusation of the reinforcement of the gender system because many trans women embrace their femininity when they transition, and how they are disregarded by cissexual women for doing so. For this reason, Serano seeks two alliances mainly in her activism: one in femininity and the other one in marginalization. The author claims that “women are marginalized in our male-centered society” because not only are they underrepresented in many fields but “anything associated with femaleness or femininity is typically relegated to a separate category” (2007/2016, p. 291). This is why Serano sees feminism—as I quoted at the beginning—as a “shared commitment to fighting against the devaluation of femaleness and femininity” (2007/2016, p. 311). It is feminine gender expression what unites both cis and trans women in the fight and, according to Serano, despite the different

ways, both cis and trans women “are both working to reclaim femininity, to be empowered by our [their] own feminine gender expression” since they both have a common attribute: they are “survivors” (2013, p. 60). In an essay published in her latest work *Outspoken* (2016) the author returns to this idea of empowering femininity so as to clarify what she implies with it. Serano wants to demystify femininity, and explains that her purpose is not to glorify sexist behaviors but to “challenge the negative assumptions that constantly plague feminine traits and the people who express them” (2016, p. 122). On the other side, and to add a final consideration, Serano’s condition as a trans woman goes beyond the bond of femininity with cissexual women. The author also claims that apart from seeking alliances with other women, she also recognizes “the importance of creating and fostering alliances with people who are marginalized in other ways” (2013, p. 60). She proposes an interesting vision about what community should be, and remarks the importance of “learning from and supporting others” who share similar experiences (2013, pp. 60-61).

References

Connell, R. (2012). Transsexual Women and Feminist Thought: Toward New Understanding and New Politics. *Signs*, 37(4), 857-881. doi:10.1086/664478

Fausto-Sterling, A. (2000). *Sexing the body: Gender politics and the construction of sexuality*. New York, NY: Basic Books.

Halberstam, J. (1998). *Female masculinity*. Durham and London: Duke University Press.

Jeffreys, S. (2003). *Unpacking queer politics: A lesbian feminist perspective*. Cambridge: Polity Press.

Raymond, J. G. (1994). *The transsexual empire: The making of the she-male*. New York, NY: Teachers College Press. (Original work published in 1979)

Serano, J. (2013). *Excluded: Making feminist and queer movements more inclusive*. Berkeley, CA: Seal Press.

Serano, J. (2016). *Outspoken: A decade of transgender activism and trans feminism*. Oakland, CA: Switch Hitter Press.

Serano, J. (2016). *Whipping girl: A transsexual woman on sexism and the scapegoating of femininity*. Berkeley, CA: Seal Press. (Original work published in 2007)

Stone, S. (2014). The *Empire Strikes Back*: A Posttranssexual Manifesto. Retrieved from <https://sandystone.com/empire-strikes-back.html> (Original work published in 1991)

Walsh-bolstad, B. (1993). The New, Improved (Surgically Constructed) Woman/Lesbian? *Off Our Backs*, 23(10), 14-23. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/20834574>

Withers, D. (2010). Transgender and Feminist Alliances in Contemporary U.K. Feminist Politics. *Feminist Studies*, 36(3), 691-697. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/27919129>

Feminist leadership as care for the whole: modeling and co-creating a livable future

Miki Kashtan

Abstract

Feminist leadership in a patriarchal world is born of struggle and remains precarious. The struggle begins with freeing ourselves from what we have internalized through patriarchal socialization, and continues with facing external obstacles, ranging from encoded patriarchal norms of leadership all the way to risk of death, depending on political conditions. Embracing feminist leadership means nothing less than facing and transcending the inner and outer pressures of patriarchal norms of separation, scarcity, and powerlessness, reclaiming instead the foundation of interdependence, generosity, and choice as guideposts for a different, feminist, definition of leadership as the willingness to take responsibility for and care for the whole in interdependent relationship with others, even when those others are not doing so themselves.

Choosing and living into this type of leadership invites reflection on how we can question the separation of leader from group. It calls on us to seek support for the task of challenging patriarchal norms. Feminist leadership reshapes our notions of power and to choose transparency as a significant part of our practice in service of our purpose and values. It is an integrative discipline infused with empathy, love, courage, and deep humility. Lastly, developing rigorous understanding and practices of feminist leadership is, by necessity, a collaborative project that takes many of us, across the world, to co-develop.

Miki Kashtan is a practical visionary pursuing a world that works for all, based on principles and practices rooted in feminist nonviolence. Miki co-founded Bay Area Nonviolent Communication and teaches and consults on five continents. She is the author of *Reweaving Our Human Fabric* and blogs at [The Fearless Heart](#).

Feminist leadership as care for the whole: modeling and co-creating a livable future

A core challenge in embracing a feminist approach to leadership is that our experience of and thinking about leadership have been tainted by millennia of patriarchy. There is no simple way to “declare” our leadership to be feminist. Feminist leadership is born of struggle and remains precarious. Internally, the struggle is to free ourselves from notions, perspectives, feelings, habits, and even desires internalized through patriarchal socialization. Externally, we are likely to run into obstacles, because patriarchal norms of leadership are internalized by others, too, and are encoded into the way our modern societies function.

Conventional definitions of leadership stress motivating others to follow, and have synonyms such as guidance, direction, control, management, and supervision. These words connote separation between leader and group, and unidirectional action. They point to power being concentrated in the hands of the leader, the power of getting others to do what the leader deems best.

Leadership can also be defined from a perspective of care and responsibility rather than one of direction and control.

This path was apparently the norm in pre-patriarchal societies, and is still visible in the few remaining matriarchal, matrilineal societies. The Mosuo, for

example, choose “the person who cares the most for everyone” to be the next clan mother. (Goettner-Abendroth, 2013, p. 108). This path also matches Carol Gilligan’s findings of a trajectory of moral development that moves on an axis of care, responsibility, and relationship, rather than progressively more abstracted rules that are applied without consideration of relational context (Gilligan, 1982)¹.

Both our evolutionary legacy and the threat of extinction that the patriarchal path has brought us to invite us to fully re-sculpt what it means to show up as a leader. This means nothing less than facing and transcending the inner and outer pressures of patriarchal norms of separation, scarcity, and powerlessness, reclaiming instead the foundation of interdependence, generosity, and choice as guideposts for a feminist approach to leadership. For this article, and for my work with thousands of individuals and dozens of organizations from around the world, I choose to see leadership as an orientation to life rather than a particular position of authority.

I define leadership as the willingness to take responsibility for and care for the whole in interdependent relationship with others, even when those others are not doing so themselves.

¹ I am deliberately sidestepping the question of whether this different path is biologically associated with being female, or is socially constructed to be more prevalent in women. My aim is to focus on what is possible, and what all of us, regardless of gender, could consciously choose to adopt.

To make this paper practical and accessible, I am using a real-life example from a weekly leadership coaching course that I have been offering since February 2017². One of the calls started shortly after I had an emotionally distressing experience. Because of my commitments to interdependence, authenticity, collaboration, and drawing connections between everything that happens – including within me – and what is relevant to whatever I am leading, I chose to speak of my experience and fold that into the learning. I opened the session that week by stating that I was in emotional distress and then saying: “I am coming here with a question to myself and to all of us: ‘what does it mean to be a leader when you are emotionally challenged?’”

What follows is gleaned from participants’ notes of our shared learning, looking both at what was happening during that call and at questions others brought from their own leadership situations. I highlight several core themes, each of which opens a rich area for inquiry and practice. For each of these, I pose a set of questions, and offer insights and/or practices expanding on class discussion.

As I consider humility key to this approach to leadership, it is vitally important for me to say, upfront and

2 See http://nvctraining.com/media/_2018/MK/responding/index.html for the course description. There are regularly 50-60 people who show up, using Zoom technology. Most of us are visible to the rest of us. The class has no curriculum, and is based on using real-life examples and questions that emerge from me or participants, to tease out principles of leading in the way I speak of in this paper.

clearly: everything I say here is partial knowledge, work in progress that continues to unfold. Developing rigorous understanding and practices of feminist leadership is, by necessity, a collaborative project that takes many of us, across the world, to co-develop.

Interdependence

Questions: how do we foreground our inseparability from those we lead? How do we create peer relationships while honoring our own experience and authority?

It’s clear to me, from reading, experience, and deep reflection, that in societies in which people provision for themselves in interdependent community, leaders are not separate from the people. Instead, an ongoing relationship continues even when people take on specific functions of caring for the whole. They still share food with others. They still share ceremony with others. They still care for each others’ children.

Conversely, ministers of some Christian denominations are instructed not to attend services in their own church after they retire, suddenly severing ties that existed possibly for decades. I believe the separation between leader and group this practice exemplifies was born of patriarchal thinking, and is not healthy for the individuals or the community. For me, feminist leadership grounds itself on reclaiming our connection with everyone, including those who look to us for leadership.

One of many ways in which I aim to do that in my own leadership, facilitation, and teaching emerges from replacing the expected distance with the rigorous principle of care for the whole. Since the whole includes me, this practice includes caring for me. I am not separate. When I make decisions as facilitator, instead of me versus the group, or me versus this particular person, or this person versus that person or the group, I choose to care for the whole, to integrate seeming incompatibilities, and to invite people to care for the whole with me.

Support

Questions: how do we prioritize setting up robust support structures for ourselves to sustain our capacity to live and lead in ways that are so far outside of patriarchal norms? What do such structures actually look like?

Embracing this form of feminist leadership, and the practices that emerge from it, challenge fundamental assumptions of millennia of patriarchy. Doing so consistently requires inner and outer support to withstand the permanent risks. First, to overcome the ways we have internalized patriarchal norms within ourselves. Second, to find effective ways of navigating others' internalized patriarchal norms, which lead to expectations, putting leaders on pedestals, and/or criticizing and undermining those who take on leadership. Third, if we branch far enough away from the norms, there are practical and material risks, starting from potentially losing friendships and all the way to forced psychiatric hospitalization, incarceration, and even death.

While the risks, if we walk far enough, are significant for all, the challenges are different for women, for men, and for people who identify with any non-binary gender. Everyone who embraces feminist leadership, including the expression of feeling and vulnerability, stands at odds with patriarchal norms and loses credibility. And yet the loss of credibility is different depending on location within the complex, multi-layered gender hierarchy of the current patriarchal world.

When a man shows feelings, in a patriarchal world, he can lose credibility by showing himself as “not a real man.” When a woman shows feelings, in a patriarchal world, she can be dismissed for doing what women are expected to do, which is considered incompatible with leadership; we are discredited as leaders for not negating what we are otherwise supposed to be. If a person whose expression of gender lies outside the normative binary shows feelings, within a patriarchal, binary-gender system, it adds one more to the cultural norms they are already subverting, further increasing the likelihood their leadership will be dismissed or challenged.

For all these reasons, we need lots of support as we embark on this path. And, simultaneously, asking for support is also considered inconsistent with certain forms of leadership, as vulnerability is at odds with patriarchal norms. Indeed, it has taken many years for me to embrace and make clear to others what it takes to sustain me functioning so openly,

collaboratively, and vulnerably. Every ounce of this support is increasing my capacity and effectiveness in modeling the world I want to live in.

As we take this seriously, each of us can build different support structures to address different needs, different risks, and different available resources. What is key is to think through what support we have before, during, and after challenging moments of leadership. It's also essential to recognize that support invariably means leaning on other people, not just on inner practices, because we need collective access to exiting from the isolating and individualizing pressure of patriarchal cultures. I describe my own support structure in significant detail in this blog post: <http://thefearlessheart.org/what-it-takes-to-support-a-conscious-disruptor/>.

Power

Questions: how do we mobilize resources, including our own power as leaders, in true service to the whole, including those whose actions or opinions most frighten or upset us? How do we attend to the reality that so many people are conditioned to defer to anyone who steps into leadership, especially in the context of structural power differences?

Transforming patterns of leadership requires shifting how we use power. It's not a surprise to me that liberation movements, both feminist and others, have adopted Mary Parker Follett's distinction between "power over" and "power with" (Follett,

1918; 1924)³. As feminist leaders, one of our core tasks is to use whatever power we have *with* others: to take actions that both care for others' needs *and* engage their choice and autonomy, so that use of power *over* tactics and imposition would dramatically diminish and return to their original place: reserved for extreme situations of imminent risk.

At all other times, feminist leadership means welcoming dissent instead of putting pressure on people to agree with what we want⁴.

Transparency

Questions: how do we move beyond either suppressing our inner lives or letting them run us without choice, and towards embracing our full experience and choosing whether, when, and how to share what is inside us? How do we learn better what does or does not serve the present purpose?

As you may recall, this exploration began with a transparent expression of mine on a Zoom call with 60 people present, where I transformed my own personal challenge into a learning question for everyone.

Key to successful transparent expression with a group (or with individuals, e.g. during a therapy session) is maintaining the following principles:

³ It is a sad testament to the way the world operates that few know that Follett is responsible for this distinction, at least 100 years ago.

⁴ For an example, see Kashtan, 2017.

Tying the expression to purpose: In this case, I connected my own choice of expressing my emotional challenge to the purpose of the call – learning about leadership. Were the purpose different, I would tie my expression to a different purpose and perhaps express it differently (or sometimes not at all, or much more briefly, just to come to full presence).

Reducing potential anxiety for the group: Hearing of an emotional challenge on the part of the facilitator can easily lead group members to anxiety about the leader's well-being and/or capacity. In this case, I supported the group by mentioning that I had ample support and inner resilience to deal with my challenge.

Giving people clarity about what's wanted: Rather than leaving my expression hanging, I made a clear request of participants to reflect on situations in which they experienced an emotional challenge, including how they navigated those circumstances or what support they would need to do so effectively.

These principles make a big difference between likely useful and potentially detrimental forms of transparency⁵. They allow feminist leaders to step out from the isolation and pretend self-sufficiency, and to come forward with full humanity while maintaining clarity about what needs and which purpose are served. This allows us to transcend the internal either/or and find inner choice about whether and how

to express what is within. I experience that choice as soft, engaging, caring, and integrated; not tough and protective.

The capacity to discern and grow in clarity is an ongoing practice. It starts from noticing when we over- or underdo it, and reflecting on two questions: 1) What were the beliefs or assumptions that led me to think I had to suppress my feelings or had no choice in holding back from sharing them fully? 2) What is the vision I have for what is possible and what I could have done, instead of what I did, to advance that vision? Persisting with this practice leads to growing mastery and freedom from having to control anything within or without.

While emotional transparency is, indeed, complex to decide upon and to navigate effectively, one form of transparency that is almost invariably helpful and simple is sharing with people the decisions we make, and the reasons for making them. This practice supports trust, increases willingness, and makes it easier to challenge our choices than when they remain implicit and our reasons and process invisible.

Integration

Questions: how do we move beyond either/or approaches to an ongoing process of integrating seemingly opposite approaches? How do we increase the likelihood that groups will find solutions that work for everyone even in polarized situations?

The task of reclaiming feminist leadership is ours at a time of transition, when patriarchal, capitalist structures are crumbling. Many

⁵ For a thorough discussion of these topics, see Kashtan, 2005.

forces are trying to shore up and reinforce what is not working, out of fear of loss of much that is familiar to all and dear to many (especially those in position of power), creating rigidity around the existing structures.

Integration, then, means, simultaneously, full willingness to engage collaboratively with those who are opposing change, and full willingness to keep asserting that, even without knowing fully how to create change, we do know that massive change is needed, lest we perish. Integration includes a willingness to be “messy” and to experiment.

Integration also means embracing deep collaboration, even across big divides, remembering that collective wisdom is more resilient and robust than individuals deciding for the whole. For example, aiming to throw out everything that patriarchy has brought to the world is in itself a patriarchal idea. An integrative process⁶ relies on the deep faith that shared human needs exist, that we can agree at the level of needs even with clashing positions, and that we can find solutions that work for everyone even in deeply polarized contexts⁷. Instead of opposition, we can offer questions that invite all involved to find what is of most value to them. Staying

6 Another contribution of Mary Parker Follett: “There are three ways of dealing with difference: domination, compromise, and integration. By domination only one side gets what it wants; by compromise neither side gets what it wants; by integration we find a way by which both sides may get what they wish.” (Follett, 1942, p. 30-49).

7 See the example of my work in Minnesota to support fully collaborate lawmaking in the area of child custody. <http://efficientcollaboration.org/minnesota-case-study>

in questions without collapsing paradoxes, tensions, confusions, and uncertainties into something that can be packaged, we encourage a shift from defensiveness to curiosity and from protection to trust.

Embracing the Path

Feminist leadership is a journey, not a destination; a process, not a set of predictable results. In this short essay, I attend to only a few of the questions that this path presents. Embracing feminist leadership calls on us to cultivate a number of additional qualities, and with them, a host of questions. In closing, I want to name a few of those, leaving them to all of us to answer with our lives.

As a feminist leader, I want to cultivate empathy and love. How can I engage better with people who challenge my ability to stay open-hearted to all, to be affected by what’s important to them, and to honor my own perspective?

As a feminist leader, I want to cultivate courage and humility. How I can grow my capacity, skills, resilience, and presence, and maintain my clarity that I am no better than anyone else? In particular, how I can stay open to learning and discovery, remembering that I am only one human being, and cannot know any answer better than what we can grapple with collectively and collaboratively? In Greek tragedy, hubris generally brings calamity on the protagonist. Patriarchy is, in part, hubris writ large. Embracing humility is a core parting with this legacy, a way forward that allows us to remain open. Not knowing may well be what’s needed for a future for humanity to be possible.

References

Follett, M.P. (1918). *The new state, group organization the solution of popular government*. New York, NY: Longmans, Green and Co.

Follett, M.P. (1924). *Creative experience*. New York, NY: Longmans, Green and Co.

Follett, M.P. (1942). *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*. H. C. Metcalf and L. Urwick (Eds.). New York, NY: Routledge.

Gilligan, C. (1982). *In a different voice*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Göttner-Abendroth, H. (2013). *Matriarchal societies: Studies on indigenous cultures across the globe*. New York, NY: Peter Lang Inc.

Kashtan, M. (2005). The gift of self: The art of transparent facilitation. In S. Schuman (Ed.), *The IAF Handbook of Group Facilitation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kashtan, M. (2015). Transforming polarized politics in the Minnesota state legislature. Retrieved from <http://efficientcollaboration.org/wp-content/uploads/MinnesotaCaseStudy.pdf>

Kashtan, M. (2015, August 12). What it takes to support a conscious disruptor [Blog post]. Retrieved from <http://thefearlessheart.org/what-it-takes-to-support-a-conscious-disruptor/>

Kashtan, M. (2017, April 1). Elephant in the room. *Contra Costa Lawyer*. Retrieved from <http://cclawyer.cccba.org/2017/04/elephant-in-the-room-attending-to-power-differences-in-mediation/>

Liderazgo feminista para el cambio empresarial

Maria Medina-Vicent

Abstract

In the business domain, gender inequality structures are reproduced and decisions that affect all citizens are made. In this context, how leadership models contribute to perpetuate or transform such inequalities are particularly interesting. Thus, it is essential to wonder about the possibilities of developing a feminist and transformative leadership in this domain that allows business organisations to move towards gender equality. What we attempt to do with our reflection is to track the moral values on which women's leadership models are inscribed to business management discourses (Alonso & Fernández Rodríguez, 2013, 2018), to make a criticism and a subsequent proposal about guidelines for leadership based on the social transformation of feminism. The dichotomic notions of leadership that we have analysed in previous works (Medina-Vicent, 2015), and are still present in the business (and also the social) culture, need to be rethought to give way to models that allow to achieve social justice.

Therefore, the aim of rethinking leadership from feminism is to break down the logic of both hegemonic masculinity and hegemonic femininity models that reproduce the logic of the patriarchal power found in organisations. So when it comes to defining feminist leadership, three main questions are important: power structures, the notion of difference, and social change (Shea & Renn, 2017). Indeed one of the main bases of a leadership model devised from feminism must be to pursue social change, and to achieve the equality that forms part of an anti-racist and anti-sexist action (Blackmore, 1989). Hence the main idea that distinguishes the feminist leadership model from others is that, no matter what domain it is found in, a political commitment for social justice is always made (Young & Skrla, 2003; Iannello, 2010; Trigg & Bernstein, 2016).

Maria Medina-Vicent is Professor of Philosophy at the Universitat Jaume I (Castelló, Spain). International PhD in Ethics and Democracy with the thesis "Gender and management within the neoliberal framework. A critical analysis for feminist leaderships to emerge" (Spanish Royal Academy of Doctors Award in Humanities 2018). She graduated in Humanities (Degree Extraordinary Award 2014) and in Advertising (Degree Extraordinary Award 2012). Her main research lines are feminist philosophy, leadership studies, business ethics and Critical Management Studies.

Este estudio se inscribe dentro del Proyecto de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico FFI2016-76753-C2-2-P, financiado por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad del Gobierno de España.

Introducción

En el ámbito empresarial se reproducen graves estructuras de desigualdad y se toman decisiones que afectan a toda la ciudadanía. Dentro de este contexto, resultan de especial interés los modelos de liderazgo sobre los que se sostienen los modelos empresariales actuales y cómo contribuyen a perpetuar o transformar dichas desigualdades. En este sentido, puede resultar clave preguntarse acerca de las posibilidades de desarrollar un liderazgo feminista y transformador en dicho espacio que permita repensar el espacio de las organizaciones empresariales hacia la igualdad. En nuestra reflexión tratamos de rastrear los valores morales sobre los que se inscriben los modelos de liderazgo asociados a las mujeres en los discursos de la gestión empresarial (Alonso & Fernández Rodríguez, 2013, 2018), con el objeto de establecer una crítica y posterior propuesta de directrices para un liderazgo basado en la transformación social propia del feminismo.

Mediante el análisis de la literatura *managerial*¹, que difunde las lógicas

de la gestión empresarial y el nuevo espíritu del capitalismo entre la clase directiva (Boltanski & Chiapello, 2002), hemos identificado en trabajos previos (Medina-Vicent, 2018a, 2018b) que el discurso predominante sobre el modelo de mujer líder en el ámbito de la gerencia empresarial, reproduce la lógica neoliberal basada en la autorrealización, la autoexigencia y el emprendimiento. Así pues, los valores asociados a las mujeres en el desarrollo de su liderazgo a través de la literatura gerencial son: pensamiento relacional, colaboración, comunicación inclusiva, emoción, empatía y capacidad multitarea.

Como se puede observar, dichos valores se corresponden con el estereotipo de género femenino tradicional, y adquieren un nuevo sentido en este contexto neoliberal, ya que se impregnan de una lógica de autorrealización y autogestión que acaba por despolitizar la presencia de las mujeres en la empresa. Además, dicho discurso se difunde mediante el lenguaje de la ambigüedad estratégica que reconceptualiza el concepto de igualdad de género, despojándolo de su sentido radical de transformación social.

1 La literatura popular del management (Collins, 2000; Jackson, 2001; Greatbatch & Clark, 2003; Huczynski, 2006) es una herramienta de difusión del poder neoliberal y su carácter prescriptivo acaba por formar parte de los discursos económicos y empresariales (Fernández Rodríguez & Medina-Vicent, 2017) presentes en

el escenario social que difunde las modas de gestión entre los cuadros de dirección de las empresas y el alumnado de las Escuelas de negocios (Gantman, 2017; Vázquez Mazzini, 2017).

Desde nuestro punto de vista, dicho modelo no puede abrir paso a una sociedad más igualitaria, ni tampoco a un ámbito empresarial más ético, ya que anula una visión colectiva de los problemas sociales, desarticulando cualquier posibilidad de conciencia y lucha feminista en el desarrollo del liderazgo. Y es que, dicho modelo nos remite a la lógica del *homo oeconomicus*, centrada en una visión instrumental tanto de la vida de los individuos como de la gestión empresarial. Esta realidad fruto de nuestro análisis en trabajos previos, nos empuja a intentar esbozar un modelo de liderazgo feminista que permita recuperar el carácter político del sujeto del feminismo (Reverter-Bañón, 2008, 2009, 2017) a la vez que se replantea la empresa como una organización ética (Cortina, 1994; Conill, 2003; García-Marzá, 2004). Así pues, a lo largo de este trabajo se elaborará una modesta propuesta de conceptos y valores morales clave para un liderazgo que se pretenda feminista y que permita caminar hacia la igualdad en la empresa.

Cómo repensar el liderazgo desde el feminismo

Las nociones dicotómicas de liderazgo que hemos analizado en otros trabajos (Medina-Vicent, 2015) y que aún siguen presentes en la cultura empresarial –así como en la social– precisan ser repensadas para abrir paso a modelos que permitan la consecución de la justicia social. Por tanto, al repensar el liderazgo desde el feminismo se pretende dismantelar tanto la lógica de la masculinidad hegemónica como la de una feminidad hegemónica que

reproducen las lógicas del poder patriarcal dentro de las organizaciones. Así pues, a la hora de plantearse la definición del liderazgo feminista, existen tres cuestiones centrales a las que se debe prestar atención: las estructuras de poder, la cuestión de la diferencia y la búsqueda del cambio social (Shea & Renn, 2017).

Las estructuras de poder que vertebran la sociedad se reproduce en las organizaciones empresariales en su forma más pura, es decir, la desigualdad que encontramos en el seno de lo social también está presente en la empresa. Desde el liderazgo feminista se es consciente de la existencia de dichas estructuras desiguales y se trabaja para subvertirlas (Rao & Kelleher, 2000). Y es que, el liderazgo feminista debe trabajar para desarticular las redes de poderes ocultos que operan para perpetuar la subordinación de las mujeres y otros grupos (Batliwala, 2010, p. 18). Para conseguir esta tarea, debe adentrarse en la estructura profunda de la organización - referida a los valores, normas morales y comportamientos - porque es en ésta donde se encuentran los elementos ocultos de funcionamiento del poder. Un modo en el que el poder puede ser reconceptualizado es contrarrestar la impotencia de los grupos minorizados mediante su empoderamiento. Por tanto, se vuelve preciso transformar los valores que se oponen a dicha misión, tan ligados al modelo del *homo oeconomicus*, para construir otros ligados al pensamiento feminista.

Por otro lado, el liderazgo feminista se nutre del concepto de diferencia, que permite desvelar los binarismos de género, y abrir paso a la desestabilización de dichos modelos dicotómicos. El modo en que se problematiza y desvela la cuestión de los diferentes modos de hacer el género más allá de los modelos dicotómicos, vuelve accesibles los cargos de liderazgo a grupos hasta el momento minorizados como por ejemplo los/as líderes transgénero (Shea & Renn, 2017, p. 87).

Sin embargo, la problematización de la diferencia no solamente se refiere a la cuestión de género, sino también a las diferentes concepciones que conviven dentro de la teoría feminista. Consecuentemente, encontramos aquí una cuestión clave, y es que el modelo feminista no se piensa desde una corriente concreta del feminismo, sino que se nutre del pensar y hacer de las diferentes corrientes de las que éste se conforma (Reverter-Bañón, 2009), aunque, como veremos más adelante sí trata de recuperar el sentido político del sujeto del feminismo (Fraser, 2015; Strazzeri, 2016).

Y es que, una de las bases centrales de un modelo de liderazgo pensado desde el feminismo debe ser la persecución del cambio social, la consecución de la igualdad que se enmarca en un sentido mayor de actuación antirracista y antisexista (Blackmore, 1989). Por tanto, la idea central que diferencia al modelo de liderazgo feminista de los demás es que, sea en el ámbito que sea, se elabora un compromiso político que lucha por

la justicia social (Young & Skrla, 2003; Iannello, 2010; Trigg & Bernstein, 2016), con lo que el activismo político forma parte central de este modelo (Shea & Renn, 2017, p. 88). Además, en la distribución del poder entran en juego otros componentes como la raza, la etnia o la clase social. Por esta razón resulta vital la incorporación de experiencias de vida diversas que permitan elaborar un compromiso realista de dicho modelo de liderazgo (Caldwell-Colbert & Albino, 2007).

En resumen, las habilidades que se enseñan y ponen en práctica en el desarrollo de cualquier liderazgo no son neutrales, ya que reproducen ciertas lógicas y discursos que pueden impulsar o acabar con la lucha por la igualdad. Al repensar un modelo de liderazgo desde las bases del pensamiento feminista, entendemos que el desarrollo del liderazgo no se puede separar de su objetivo político, ya que es este carácter radical el que debe influir en la cultura organizacional. Y es que, tal y como señalan Shea y Renn (2017, p. 88), relacionar el pensamiento feminista con el liderazgo y la acción política resulta siempre en un cambio institucional, que también se puede producir en las organizaciones empresariales. A continuación trataremos de esbozar algunas ideas para la emergencia de liderazgos feministas en las organizaciones empresariales, liderazgos que entran en confluencia y permiten la emergencia de una gestión ética (Medina-Vicent, 2017).

Algunas ideas para el desarrollo de liderazgos feministas: de la concienciación a la práctica

A la hora de desarrollar un liderazgo de corte feminista, uno de los pasos previos esenciales es el de llevar a cabo una transformación personal autocrítica donde emerja la conciencia de la desigualdad y se internalicen las ideas feministas (Antrobus, 2000, 2002; Bierema, 2017). Es decir, un/a líder feminista guía sus actuaciones por una agenda feminista para mejorar la justicia social y cambiar las prácticas institucionales hegemónicas (Blackmore, 1996). El compromiso del liderazgo feminista a este respecto se relaciona con una agenda política más amplia, antirracista y anti-sexista, que busca la consecución de un cambio social, político y económico mayor (Hartman, 1999).

El liderazgo ha sido socialmente idealizado como algo que solamente pertenece a unas pocas personas con poder. Sin embargo, el liderazgo feminista desvela que cualquier persona puede acceder a su desarrollo mediante el aprendizaje (Bunch, 1990; Bunch & Carrillo, 2015). En este sentido, los valores que deben ser ejercitados para generar dicho cambio son valores morales como la igualdad, la justicia y el respeto más allá de los objetivos meramente instrumentales mencionados anteriormente. De este modo, el/la líder se compromete a capacitar a aquellos con quienes trabaja y satisfacer sus necesidades a través del empoderamiento (Grundy,

1993). Frente a una visión jerárquica y vertical del liderazgo tradicionalmente difundida, el modelo de liderazgo feminista es circular y funciona de abajo hacia arriba, cambiando las estructuras de poder desiguales.

Consecuentemente, el liderazgo feminista trata de desafiar y provocar el cambio, entendiendo de manera diferente a los modelos gerenciales de liderazgo y, por lo tanto, se trata de un liderazgo más educativo que directivo (Oplatka & Hertz-Lazarowitz, 2006, p. 27). Va más allá de la toma de decisiones compartida y comprende un compromiso colectivo en la reflexión crítica (Lott, 2007; Clover, Etmanski, & Reimer, 2017), que le va a permitir identificar prácticas injustas y relaciones desiguales (Matthews, 1995). Y es que, al contrario de las premisas del modelo de mujer líder que se desprendía de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, el modelo de liderazgo feminista entiende que los cambios a realizar deben ser estructurales, sistémicos y contar con el trabajo de todos los grupos afectados. Al mismo tiempo, y al contrario que en el modelo identificado en dicha literatura, el liderazgo feminista supone el establecimiento de un compromiso político del/la líder y su equipo, que interconecta las cuestiones de desigualdad de la organización con las que se producen en el seno de lo social. Pero sobre todo, es una llamada a la acción colectiva, ataca las nociones hegemónicas y tradicionales de lo que significa ser líder.

En resumen, tal y como señalan de nuevo Shea y Renn (2017, p. 91), el cambio de un “liderazgo femenino” en términos neoliberales a otro feminista, implica pasar de querer participar en la organización sin poner en entredicho sus estructuras excluyentes, a cambiar las propias estructuras desde dentro. Y esto tiene mucho que ver con una concepción de la gestión empresarial de corte ético. Así pues, consideramos que abrir un diálogo entre los estudios del liderazgo y la ética empresarial puede permitir repensar las estructuras excluyentes de la organización desde un prisma político.

Conclusión

Los valores que caracterizan al liderazgo feminista se nutren directamente de la lucha por la igualdad y, por tanto, nos permiten empezar a construir un *ethos* empresarial opuesto a los principios del *homo oeconomicus*. Dichos valores son: igualdad, equidad, integración, respeto a los Derechos Humanos, integridad física, ausencia de coerción, libre elección, paz, respeto al planeta, respeto, diversidad, diferencia, democracia, transparencia, rendimiento de cuentas, y poder compartido (Batliwala, 2012), que van a contribuir al ejercicio del espíritu crítico propio del feminismo dentro de la empresa. Así pues, se debe hacer un esfuerzo por reconocer el sexismo y el sesgo de género existente en los diferentes contextos organizacionales, y evitar caer en la trampa de la meritocracia creada por el neoliberalismo, que difunde un mito por el que se cree de forma generalizada

que el liderazgo de las mujeres se puede lograr mediante un esfuerzo arduo de dicho grupo (Nash & Moore, 2018).

Como se puede observar, el liderazgo feminista destierra una noción esencialista del género y abre la posibilidad de que cualquier persona pueda desarrollar dicho modelo. Al mismo tiempo, se contrapone con el modelo de mujer líder de la literatura del *management*, volviendo a politizar las desigualdades que se dan en la empresa y convirtiendo a los/as líderes feministas en agentes de cambio. Los componentes centrales que proponemos ejercitar en el seno de las organizaciones empresariales para la emergencia de modelos de liderazgo feministas son los siguientes: el *mentoring* entre mujeres profesionales, el replanteamiento de la autoestima en términos feministas para fomentar una cultura de la solidaridad entre mujeres y poder conformar así redes de apoyo profesional para luchar contra las estructuras de poder desiguales que se reproducen dentro de la organización. Somos conscientes de que por sí solos estos elementos no son mecanismos suficientes para transformar las estructuras de desigualdad de las organizaciones, pero funcionando conjuntamente y estando abiertos a otras realidades y experiencias pueden ser el inicio de su emergencia, al mismo tiempo que educar en dichos modelos puede promover la presencia de la igualdad en nuestra sociedad.

Bibliografía

Alonso, L. E., & Fernández Rodríguez, C. J. (2013). *Los discursos del presente. Un análisis de los imaginarios sociales contemporáneos*. Madrid: Siglo XXI.

Alonso, L. E., & Fernández Rodríguez, C. J. (2018). *Poder y sacrificio. Los nuevos discursos de la empresa*. Madrid: Siglo XXI.

Antrobus, P. (2000). Transformational Leadership: Advancing the Agenda For Gender Justice. *Gender and Development*, 8(3), 50-56. <http://dx.doi.org/10.1080/741923780>

Antrobus, P. (2002). Feminism as Transformational Politics: Towards Possibilities for Another World. *Development*, 45(2), 46-52. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.development.1110349>

Batliwala, S. (2010). *Feminist Leadership for Social Transformation: Clearing the Conceptual Cloud*. Bangalore: CREA.

Batliwala, S. (2012). *Chanching Their World. Concepts and Practices of Women's Movements*. Toronto: AWID (Association for Women's Rights in Development).

Bierema, L. L. (2017). No Woman Left Behind: Critical Leadership Development to Build Gender Consciousness and Transform Organizations. En S. R. Madsen (Ed.), *Handbook of Research on Gender and Leadership* (pp. 145-164). Cheltenham: Edward Elgar Publishers.

Blackmore, J. (1989). Educational Leadership: A Feminist Critique and Reconstruction. En J. Smyth (Ed.), *Critical*

Perspectives on Educational Leadership (pp. 93-130). London: Falmer Press.

Blackmore, J. (1996). Doing Emotional Labor in the Education Market Place: Stories From the Field of Women in Management. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 17(3), 337-349. <http://dx.doi.org/10.1080/0159630960170304>

Boltanski, L., & Chiapello, È. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.

Bunch, C. (1990). Women's Rights as Human Rights: Toward a Re-Vision of Human Rights. *Human Rights Quarterly*, 12(4), 486-498.

Bunch, C., & Carrillo, R. (2015). Women's Rights Are Human Rights. A Concept in the Making. En E. Chesler & T. McGovern (Eds.), *Women and Girls Rising* (pp. 32-50). London: Routledge.

Caldwell-Colbert, T., & Albino, J. (2007). Women as Academic Leaders: Living the Experience from Two Perspectives. En J. L. Chin, B. Lott, J. K. Rice, & J. Sanchez-Hucles (Eds.), *Women and Leadership: Transforming Visions and Diverse Voices* (pp. 69-87). New York: Wiley-Blackwell.

Clover, D. E., Etmanski, C., & Reimer, R. (2017). Gendering Collaboration: Adult Education in Feminist Leadership. En C. Etmanski, K. Bishop, & M. B. Page (Eds.), *Adult Learning Through Collaborative Leadership* (pp. 21-32). San Francisco: Jossey-Bass.

Collins, D. (2000). *Management Fads and Buzzwords*. London: Routledge.

- Conill, J. (2003). El sentido ético de la economía en tiempos de globalización. *Daimon. Revista Internacional de Filosofía*, 29, 9-15.
- Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta.
- Fernández Rodríguez, C. J., & Medina-Vicent, M. (2017). Los nuevos discursos del management: difusión, impactos y resistencias. *Recerca. Revista de pensament i anàlisi*, 20, 7-14. <http://dx.doi.org/10.6035/Recerca.2017.20.1>
- Fraser, N. (2015). *Fortunas del feminismo*. Madrid: Traficantes de sueños.
- Gantman, E. (2017). En torno al potencial transformador de los CMS. *Recerca. Revista de pensament i anàlisi*, 20, 15-33. <http://dx.doi.org/10.6035/Recerca.2017.20.2>
- García-Marzá, D. (2004). *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.
- Greatbatch, D., & Clark, T. (2003). *Management Speak: Why We Listen to What the Gurus Tell Us*. New York: Routledge.
- Grundy, S. (1993). Educational Leadership as Emancipatory Praxis. En J. Blackmore & J. Kenway (Eds.), *Gender matters in educational administration and policy* (pp. 165-177). London: Routledge.
- Hartman, M. (1999). *Talking Leadership: Conversations with Powerful Women*. New Brunswick: Rutgers University Press.
- Huczynski, A. (2006). *Management Gurus*. New York: Routledge.
- Iannello, K. P. (2010). Women's Leadership and Third-Wave Feminism. En K. O'Connor (Ed.), *Gender and Women's Leadership: A Reference Handbook* (pp. 70-77). London: Sage.
- Jackson, B. (2001). *Management Gurus and Management Fashions*. London and New York: Taylor & Francis.
- Lott, B. (2007). Models of Leadership and Women: Reconciling the Discourses on Women, Feminism, and Leadership. En J. L. Chin, B. Lott, J. K. Rice, & J. Sanchez-Hucles (Eds.), *Women and Leadership: Transforming Visions and Diverse Voices* (pp. 21-34). New York: Wiley-Blackwell.
- Matthews, E. N. (1995). Women in Educational Administration: Views of Equity. En D. Dunlap & P. Schmuck (Eds.), *Women Leading in Education* (pp. 247-273). New York: State University of New York Press.
- Medina-Vicent, M. (2015). Aproximación al estudio del Liderazgo Femenino a través del modelo transformacional. En Unitat d'Igualtat (Ed.), *Investigació i Gènere a la Universitat Jaume I*. Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Medina-Vicent, M. (2017). Beyond National Borders: Business Ethics and Gender Equality in a Globalized Economy. Comparing the EU, Spain, and Brazil. En A. Zbucea, C. Brătianu, & F. Pînzaru (Eds.), *Economic Behaviour. Economy, Business and People* (pp. 169-200). Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.
- Medina-Vicent, M. (2018a). *Género y management en el marco neoliberal. Un análisis crítico para la emergencia de liderazgos feministas*. Castelló de la Plana: Universitat Jaume I.
- Medina-Vicent, M. (2018b). Género, management y neoliberalismo: las posibilidades de articular un liderazgo

feminista en el ámbito empresarial. En M. Alcañiz (Ed.), *Investigació i Gènere a la Universitat Jaume I 2018*. Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.

Nash, M., & Moore, R. (2018). 'I was completely oblivious to gender': an exploration of how women in STEM navigate leadership in a neoliberal, post-feminist context. *Journal of Gender Studies*, <https://doi.org/10.1080/09589236.2018.1504758>

Oplatka, I., & Hertz-Lazarowitz, R. (2006). *Women Principals in a Multicultural Society. New Insights into Feminist Educational Leadership*. Rotterdam: Sense Publishers.

Rao, A., & Kelleher, D. (2000). Leadership for Social Transformation: Some Ideas and Questions on Institutions and Feminist Leadership. *Gender & Development*, 8(3), 74-80. <http://dx.doi.org/10.1080/741923786>

Reverter-Bañón, S. (2008). Sociedad civil, ciudadanía y género. *La Aljaba Segunda Época*, 12, 33-52.

Reverter-Bañón, S. (2009). El ruido de la teoría feminista. *Cuadernos Koré*, 1(1), 53-68.

Reverter-Bañón, S. (2017). Cosmopolitismo Feminista contra Globalización. *Araucaria. Revista Iberoamericana de Filosofía, Política, Humanidades y Relaciones Internacionales*, 19, 301-325. <http://dx.doi.org/10.12795/araucaria.2017.i37.15>

Shea, H. D., & Renn, K. A. (2017). Gender and Leadership: A Call to Action. *New Directions for Student Leadership*, 154, 83-94. <http://dx.doi.org/10.1002/yd.20242>

Strazzeri, I. (2016). *La resistenza della differenza. Tra liberazione e dominio*. Sesto San Giovanni (MI): Mimesis Edizioni.

Trigg, M. K., & Bernstein, A. (2016). *Junctures in Women's Leadership. Social Movements*. New Brunswick: Rutgers University Press.

Vázquez Mazzini, M. (2017). Entre la racionalidad instrumental y el «imaginario managerial». *Recerca. Revista de pensament i anàlisi*, 20, 35-57. <http://dx.doi.org/10.6035/Recerca.2017.20.3>

Young, M., & Skrla, L. (2003). *Reconsidering Feminist Research in Educational Leadership*. Albany: State University of New York Press.

Aportaciones a la sustentabilidad de los liderazgos feministas

Gabriela Monforte and Elena Olascoaga

Abstract

The fifth Sustainable Development Goal (SDG) accepts and recognizes that gender equality is not only a human right but also the base for sustainability. One of its goals is to promote the participation of women, with equal opportunities, in decision-making processes within the political, economic, and public areas. Due to the under-representation of women in the decision-making positions, in both the private and public sectors, and with the objective of contributing to the arguments that support the relevance of their participation, the present research was made. Our results provide evidence of the benefits that women participation in decision making, regarding sustainable development, would have. The study case was developed with a sample containing students, from a private university in northern Mexico, pertaining to the high socioeconomic class. The results prove that women, on average, make more balanced decisions regarding the environmental, economic, and social aspects. It was found that sexist and misogynistic attitudes counterpose the sustainability principles. Furthermore, through the empirical evidence, a relationship between sexist and misogynistic attitudes and a bias towards productivity and competitiveness in decision-making processes was proven. The following investigation nurtures the reflections about the importance of feminist leaderships and triggers the discussion of non-sexist, non-misogynistic leaderships exercised by men and women and if they are synonymous to feminist leaderships.

Gabriela Monforte es profesora del Tecnológico de Monterrey y **Elena Olascoaga** es fundadora de la empresa social "Olascoaga". De manera conjunta han realizado proyectos de investigación en temas de género, sustentabilidad, masculinidades y liderazgo feminista por lo cual han sido reconocidas internacionalmente.

Introducción

Los problemas que actualmente vivimos las y los seres humanos -como agotamiento de recursos, extrema pobreza, violencia por el acceso al poder, cambio climático, entre otros- son derivados del modelo neoliberal que los líderes del poder político y económico han adoptado para conducir el crecimiento y el desarrollo humano (Haynes y Murray, 2013). Los problemas mencionados, se han hecho ver como “naturales”. En términos económicos serían “las externalidades del desarrollo”; es decir, el precio que hay que pagar por el “progreso”.

Ante las problemáticas sociales que, desde el origen de la civilización contemporánea, han afectado el bienestar de las personas, y que se acrecientan debido al agotamiento de los recursos y al deterioro ambiental, surge el concepto del desarrollo sustentable (Gutiérrez, 2012), definido como “...el que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” Comisión Mundial sobre el Ambiente y el Desarrollo (CMMAD, 1987, p.24). Aunque es explícita la preocupación por las futuras generaciones, las condiciones actuales de vida de millones de seres humanos evidencian que el modelo de desarrollo

ha sido incapaz de generar las condiciones para satisfacer sus necesidades básicas.

En esta investigación se muestra una evidencia de que la participación de los liderazgos feministas en las acciones para conseguir las metas de los ODS podrá incidir en la reconstrucción del paradigma del modelo de desarrollo.

Marco teórico

Modelo de desarrollo androcentrista

La dignidad humana les fue negada a las mujeres por cientos de años. Los modelos de desarrollo pasados no incluían a las mujeres como ciudadanas, y por tanto tampoco como actoras políticas. Los modelos de desarrollo han sido androcentristas al excluir a las mujeres y considerar a los hombres como medida de referencia para la humanidad. El androcentrismo se instaura a través de la mentalidad sexista patriarcal y la misoginia. El sexismo patriarcal percibe a los hombres y a lo entendido como cualidades o características masculinas como superiores, mejores, adecuadas, capaces y útiles. La misoginia por su lado consiste en subvalorar a las mujeres y las cualidades o características entendidas como femeninas (Lagarde, 1996).

Ha sido gracias a los movimientos feministas que se ha impulsado la participación de las mujeres en los aspectos de la vida pública, y aún continúan los esfuerzos por garantizar su acceso, ejercicio y goce de derechos políticos y económicos. A pesar de que las mujeres ya participan en la toma de decisiones que forjan el presente y futuro del desarrollo, los retos en la formación de una sociedad igualitaria prevalecen ya que su participación no garantiza una transformación de los modelos económicos y políticos androcentristas.

El androcentrismo ha permeado en las subjetividades de hombres y mujeres y por ende en todas las estructuras sobre las que están erigidos los estados y los modelos de desarrollo. Por citar un ejemplo, el modelo de éxito vigente en el mundo occidental se basa en parámetros de lo que comúnmente los hombres entienden como éxito: estatus, logros de trabajo productivo, fama, beneficios financieros, niveles de prestigio (Reis, 2010). Mientras que la concepción de éxito de las mujeres, que es entendida en términos de: tener un impacto positivo en el mundo, vivir una vida adherida a valores de honestidad, compasión e integridad, hacer cambios que beneficien y mejoren la vida y salud de otras y otros, incluyendo al planeta (Reis, 2010), no permea en los modelos de desarrollo. Incluso el modelo de desarrollo promovido por los ODS no cuestiona los valores androcéntricos, ya que hace énfasis en la erradicación de la pobreza, como objetivo prioritario, asumiendo que cuando las y los pobres formen parte

del modelo de mercado, al ser capaces de acceder al consumo de bienes y servicios, dejarán la condición de pobreza United Nations (UN, s.f).

Los desafíos que afronta el desarrollo sustentable son inherentes a las concepciones de éxito vigentes en el actual modelo económico dominante que antepone los deseos de satisfacer intereses personales con el máximo beneficio individual y no colectivo (Mora, 2009 y Streb, 1998). Esta concepción de éxito androcentrista es el origen del agotamiento de los recursos y de la desigualdad social (Gray, 2006 y Murray, 2012).

La dependencia entre la racionalidad económica y el liderazgo surgido de estructuras patriarcales consolida la configuración del modelo actual de desarrollo (Monforte, Olascoaga y Velázquez, 2016). Por tanto, no basta con establecer objetivos y metas que busquen la sustentabilidad del desarrollo si se siguen ignorando las subjetividades de quienes asumen roles en la toma de decisiones.

Liderazgo de mujeres y liderazgo Feminista

La misoginia es una práctica diaria ejercida por hombres y mujeres. La manera en la que opera en el caso de las mujeres es interiorizar la subvalía de las mujeres como grupo y buscar la adquisición del poder al deslindarse de su género (demostrar no ser como *las otras* mujeres). Mientras que los hombres la practican señalando la subvalía de las mujeres (Lagarde, 2013).

Por su parte, la conciencia feminista implica reconocer que las mujeres han sido subordinadas socialmente (es decir, la subordinación no es natural) y como parte de dicha subordinación se les ha discriminado y limitado en su pleno desarrollo y participación en todos los ámbitos de la sociedad. La conciencia feminista requiere que las mujeres como grupo social estén conscientes de esas limitaciones y discriminaciones y promuevan una alternativa de organización social en la que hombres y mujeres gocen de autonomía y autodeterminación (Lerner, 1993).

Ese proceso de conciencia feminista comenzó exigiendo la participación de las mujeres en las diferentes estructuras. Un ejemplo de este logro son las cuotas, cuyo objetivo es sanar el déficit histórico de la participación de las mujeres en la toma de decisiones, derecho que les fue negado alegando su falta de preparación y capacidad. La perpetuación de la desigualdad de oportunidades seguirá si la participación en puestos de toma de decisiones se sigue defendiendo con el argumento de la meritocracia, pues este sistema ignora el androcentrismo que permea los estándares, parámetros, e instrumentos de evaluación de inteligencia y talento. Estas pautas han sido formuladas desde una mirada androcentrista en las que el mérito se ha entendido desde lo que los hombres consideran éxito (productividad y especialización). Si bien, medidas como las cuotas son importantes no son suficientes ya que la transformación a una sociedad igualitaria implica que la visión de

las mujeres se reconozca como igualmente valiosa en sus propios términos y no medida en parámetros androcentristas.

La diferencia entre los liderazgos de mujeres y los liderazgos feministas es que los primeros no necesariamente tienen una conciencia feminista y pueden replicar misoginia y sexismo patriarcal. Incluso el acceso de las mujeres ha sido condicionado a alinearse con la escala de valores androcentristas. Los liderazgos de mujeres sin conciencia feminista ponen su liderazgo al servicio de las estructuras e instituciones que oprimen, violentan y que están regidas por factores como la competencia.

De acuerdo a la literatura algunas de las similitudes entre el liderazgo de mujeres y el liderazgo feminista es que ambos ponen mayor énfasis en la colaboración, la cooperación, la inclusión, la escucha, la toma de decisiones colectivas y son más horizontales. No obstante, la principal diferencia es que el liderazgo feminista cuestiona el estatus quo y busca dar voz a los grupos oprimidos y acabar con las injusticias que viven dichos grupos.

El liderazgo feminista pone también acento en la autorreflexión como vía de examinación constante para desmontar dinámicas de poder opresivas en las que hemos sido socializadas(os), y para evitar replicarlas. Los liderazgos feministas promueven también una agenda que impacta de manera positiva el cuidado de la naturaleza, alentando otras formas de economía que no estén regidas por el abuso ni por el imaginario de éxito que prioriza el beneficio económico por

encima de la dignidad humana, que bajo la justificación de la rentabilidad financiera, mediante la maximización de la utilidad, perpetua las desigualdades económicas (Haynes y Murray, 2013) con resultados devastadores para las y los más vulnerables (Lehman, 2012).

Caso de estudio

Como parte de esta investigación, se llevó a cabo un estudio para mostrar evidencias de que la toma de decisiones influenciada por liderazgos no misóginos ni sexistas es proclive a alcanzar el equilibrio entre los ejes económico, social y ambiental en contrasentido al liderazgo hegemónico vigente que privilegia al eje económico al presentar una relación de dependencia con la racionalidad económica (Monforte, Olascoaga y Velázquez, 2016).

El estudio se realizó entre estudiantes de nivel profesional de una universidad privada del norte de México. Cabe mencionar que la mayor parte de las y los estudiantes de dicha universidad pertenecían a las clases socioeconómicas media alta y alta, por lo que en el corto y mediano plazos formarán parte del grupo de las y los tomadores de decisiones que establecerán el rumbo del desarrollo del país.

El estudio consistió en medir la magnitud del acuerdo con actitudes sexistas y misóginas; para posteriormente, relacionarlo con su decisión ante un problema de asignación de recursos discriminando entre los ejes económico, social y ambiental de la sustentabilidad.

Para la realización de este estudio diagnóstico, se convocó a toda la comunidad estudiantil a participar. Se contó con el apoyo de las y los directivos de la universidad, lo que dio certeza y motivó la participación.

Instrumento

El instrumento estuvo conformado por la siguiente información:

1. Datos demográficos.
2. Una pregunta referente a la decisión respecto a la sustentabilidad:

Considerando que necesitas socios inversionistas para un proyecto de negocio, ordena de mayor a menor importancia las cualidades del proyecto que destacarías para invitar a los socios potenciales.

El proyecto tendrá un impacto positivo en términos de eficiencia energética.

El proyecto propiciará la inclusión laboral de personas discapacitadas.

El proyecto ofrecerá rendimientos financieros atractivos a un bajo riesgo.

Las opciones fueron ordenadas del 1 al 3 siendo el uno lo más importante.

3. Reactivos que median las actitudes sexistas y misóginas en los ámbitos:

Familiar: Es conveniente para un empresario ceder la administración del negocio a su hijo varón por tradición familiar.

Social: Es normal que en las reuniones a las que asistes se escuchen comentarios como los siguientes: ¡No seas culo! ¡Pareces vieja! ¡No seas joto!

Escolar: *¿Qué tan de acuerdo estás con la siguiente frase?: que tus compañeros te vean llorar es una señal de debilidad.*

Cada reactivo fue medido en escala del 1 al 10 (1 totalmente en desacuerdo, 10 totalmente de acuerdo)

Después de verificar la validez del instrumento y el cumplimiento de las condiciones para el análisis estadístico se encontraron evidencias de las relaciones que se presentan a continuación.

Resultados del análisis estadístico

1. Las y los estudiantes presentan un perfil sexista y misógino desde moderado, para el caso de las mujeres, hasta fuerte, para el caso de los hombres.

2. Hay evidencia de que el patrón con el que se decide la importancia de los ejes de la sustentabilidad está influenciado significativamente por sus actitudes sexistas y misóginas de la siguiente manera:

-Un incremento en la intensidad de la misoginia y el sexismo patriarcal en hombres y en mujeres se traduce en un incremento en la elección del eje económico de la sustentabilidad.

-Incrementos en la misoginia y el sexismo patriarcal ocasionan una disminución en la probabilidad de seleccionar al eje ambiental como el más importante.

-El eje social no presenta efectos significativos respecto al nivel de misoginia y sexismo patriarcal; es decir,

independientemente de la intensidad de misoginia y sexismo, la probabilidad de seleccionar este eje permanece constante; sin embargo, las mujeres son más perceptivas de la importancia del eje social de la sustentabilidad que los hombres.

-Finalmente, en el escenario de ausencia de misoginia y sexismo patriarcal, las alumnas muestran un comportamiento ideal debido a que la probabilidad de seleccionar cada eje de la sustentabilidad es aproximadamente un tercio, mientras que los hombres seleccionan en primer lugar al eje ambiental, en segundo lugar, al eje económico y, por último, en mucho menor proporción, al eje social.

Los resultados de esta investigación mostraron evidencia de la dependencia entre la racionalidad económica y los liderazgos patriarcales; y la importancia de la participación de las mujeres con liderazgos feministas en la toma de decisiones desde la perspectiva del desarrollo sustentable.

Conclusiones

Numéricamente es fácil identificar que los puestos en los que se redactan las políticas públicas, reformas ambientales, reformas energéticas y los mismos ODS están ocupados en su mayoría por hombres de alto nivel socioeconómico y que la sucesión a dichos puestos se efectúa mediante criterios meritocráticos con parámetros sexistas patriarcales y misóginos dentro de estructuras patriarcales.

Los resultados del presente caso de estudio dan evidencia de que los hombres y

mujeres con actitudes misóginas y sexistas patriarcales presentan una dependencia significativa hacia la racionalidad económica y que las mujeres en ausencia de actitudes misóginas y sexistas patriarcales toman decisiones equilibradas en la asignación de prioridades sobre los ejes de la sustentabilidad. Por otra parte, el análisis teórico muestra que la concepción sobre el éxito construido por mujeres se sustenta en los valores del bienestar de las personas, la mesura, la inclusión y el respeto a la vida como la base para la reconfiguración del modelo de desarrollo.

Dado lo anterior se antoja señalar la necesidad de la incorporación de las mujeres no misóginas, ni sexistas en los puestos donde se toman las decisiones para la definición de las metas y acciones en los ámbitos económico, ambiental y social.

Por otra parte, en el caso de los hombres con ausencia de actitudes misóginas y sexistas patriarcales, a diferencia de las mujeres con las mismas actitudes, su balance no fue equilibrado, ya que priorizaron en la toma de decisiones a los eje ambiental y económico aproximadamente con la misma probabilidad y con una proporción mucho menor el eje social. Lo anterior señala que el liderazgo no sexista, ni misógino ejercido por hombres no es sinónimo de un liderazgo feminista. Claro está que la anterior aseveración deberá ser comprobada con un estudio más amplio; sin embargo, el interés de esta investigación es poner el tema sobre la mesa de discusión.

Es un hecho que, para incidir en los cambios culturales, entre ellos desaprender

las actitudes misóginas y sexistas que este estudio ha señalado, la familia y la escuela son espacios privilegiados para promover la igualdad de género a partir de la educación. Los espacios educativos como las universidades, tienen como razón de ser el educar y transmitir valores mejorando la vida de las personas (UN, s.f). A través de la enseñanza deben promoverse valores de solidaridad, respeto e igualdad como principios de un desarrollo equilibrado, no abusivo ni extremo, teniendo como objetivos la democracia y la conciencia de la necesidad de definir y respetar los límites.

Bibliografía

Comisión Mundial sobre el Ambiente y el Desarrollo. (1987). *Nuestro Futuro Común*. Recuperado de: http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf

Gray, R. (2006). Social, environmental and sustainability reporting and organizational value creation? Whose value? Whose creation? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(6), 793-819. doi: 10.1108/09513570610709872

Gutiérrez, E. y González-Gaudiano, E. (2010). *De las teorías del desarrollo al desarrollo sustentable: Construcción de un enfoque multidisciplinario*. Monterrey, México: Siglo XXI Editores.

Gutiérrez, E. (2012). *Indicadores de sustentabilidad en el estado de Nuevo León*. Ciudad de México, México: Siglo XXI-UANL.

Lagarde, M. (2015). *El feminismo en mi vida. Hitos, claves y topías*. Ciudad de México, México: Instituto Nacional de la Mujeres.

Lehman, C. (2012). We've come a long way! Maybe! Re-imagining gender and accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25(2), 256-294. doi: 10.1108/09513571211198764

Lerner, G. (1993). *The creation of feminist consciousness*. Oxford, England: Oxford University Press.

Monforte, G., Olascoaga, E. y Velázquez, L. (octubre de 2016). ¿Es la sustentabilidad un asunto de género?, En J Méndez (Presidencia). Conferencia llevada a cabo en el XXII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática. Ciudad de México, México.

Mora, A. (2009). La racionalidad de la economía capitalista y la vida digna de las personas. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*. (107), 11-26.

Murray, A. y Haynes, K. (2013). In Conflicting Paradigms of Corporate Social Responsibility - whither Social Justice? En K. Haynes, A. Murray, y J. Dillard. (Ed) *Corporate Social Responsibility: A Research Handbook*. (pp. 342-348) New York, US: Routledge.

Reis, S. M. (2005). Feminist perspectives on Talent Development: A research-based conception of giftedness in women. En R. J. Sternberg y J. E. Davidson. (Ed.), *Conceptions of Giftedness* (pp. 217-245). New York, US: Cambridge University Press.

Streb, J. M. (1998). La racionalidad en economía. *Ciencia Hoy*, 8(48), 32-36. Recuperado de <http://www.cienciahoy.org.ar/ch/hoy48/racio01.htm>

United Nations (s.f). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Mina Loy, autora del primer 'Manifiesto Feminista'

Ana Muiña Fernández

Abstract

Mina Loy (Mina Gertrude Löwry) was a free and nomad woman. Born in London in 1882, she studied Art in Munich and lived in Paris, Florence, New York, Mexico City, Buenos Aires, Colorado... and many other cities. She participated actively in the early 20th century artistic movements, but like many other female artists she and her work were completely ignored for years.

Mina Loy took part in the Italian Futurist movement while living in Italy. During her years in New York she joined Dadaism and in Paris she continued being involved in the Dadaism and Surrealism movements. In the last years of her life in Aspen, Colorado, she contributed to the making of the Bauhaus School utopias happen until her death in 1966. Mina Loy's thinking, emotions and views would drive her to look for her own personal creativity expressions. Although she was a renowned poet, painter, writer, actress, designer...etc at her time, she and her work have been completely forgotten. She is such an unknown artist today that her name is very often confused with that of the great actress from Hollywood, Mirna Loy.

Mina Loy wrote the first so called The Feminist Manifesto in 1914. She used the literary futurist techniques in the construction of this text, such as sentences without any punctuation and an expressive use of the word typography, to show the dynamism imbedded in both life and writing. The Feminist Manifesto remained unpublished in Loy's lifetime and until its released in The United States in 1982. It took over one century until it was finally translated into the Spanish language by Ana Grandal and published in 2016 thanks to Ana Muiña and the Spanish publisher La Linterna Sorda.

Ana Muiña Fernández (born 1957) is a social history researcher, writer, graphic designer, journalist and publisher who has been also involved in feminist activism in Madrid since the late seventies.

Introducción

Mina Loy fue una de las creadoras relevantes que brillaban con luz propia. Una mujer libre que anduvo transitando el tiempo que la tocó vivir, el salto del siglo XIX al XX y, tras su paso y su acción, iba resquebrajando las caducas moralidades victorianas. Mina destacó en el campo de la creación artística, aunque no fue la única. Ella y otras brillantes creadoras de todas las ramas artísticas emergieron en esa época para expresar con transgresión otras maneras de percibir y reclamar el espacio que, como mujeres, les era negado en las artes y en la vida cotidiana.

Mina, considerada como una de las artistas más originales de su generación, nació con el nombre de Mina Gertrude Lowy, en 1882 y en Londres; murió en 1966 en Aspen, Colorado. Se convirtió en ciudadana norteamericana en 1946. Estudió arte en Múnich, estuvo viviendo en París, Florencia, Nueva York, de nuevo París, Ciudad de México, Buenos Aires... Tuvo una vida bohemia, nómada y trágica. Polifacética, como pocas, fue una afamada poeta, escritora, guionista y autora teatral, actriz, pintora, ilustradora, inventora de objetos y tipografías móviles, diseñadora de lámparas (que su amiga Peggy Guggenheim promocionada en la tienda de ambas instalada en París), agente de artistas (Dalí, de Chirico, Braque, Ernst, Gris, Magritte)... Su obra literaria y poética, pese a ser tan

alabada en su tiempo¹, estuvo olvidada hasta que Kenneth Rexroth la redescubre en 1944 en un artículo para la revista 'Circle' y en 1958 es uno de los editores del libro de poemas de Mina Loy: 'Lunar Baedeker & Time-Tables'.

Mina Loy fue una de las componentes del movimiento futurista. Los primeros pasos del Futurismo contó con una presencia importante de mujeres, a pesar de que su primer Manifiesto (escrito por el italiano Filippo Tommaso Marinetti en 1909, "Le Futurisme", y publicado en 'Le Figaro', 20 de febrero de 1909) sentenciaba lo siguiente: "Queremos glorificar la guerra – única higiene del mundo– el militarismo, el patriotismo, el gesto destructor de los anarquistas, las bellas ideas que matan y el desprecio a la mujer".

El ideario futurista en otros países (e incluso en determinados colectivos italianos) no era un calco del 'Manifiesto Futurista' de Marinetti, pero el falocentrismo estaba latente. Las creadoras futuristas fueron muchísimas y con unas aportaciones cruciales. Ciertamente, no todas las artistas tuvieron la misma visibilidad y notoriedad, por ejemplo las creadoras futuristas y constructivistas rusas (luego, soviéticas) arrollaban. Pese a todo, la mayoría lo tuvieron muy difícil pues eran eclipsadas y subvaloradas por sus compañeros.

1 Reseñas sobre los poemas de Mina Loy: de T.S. Eliot en 'The Egoist' en 1918, Ezra Pound en 'The Little Review' en el mismo año, Yvor Winters en 1926 en 'The Dial', Kenneth Rexroth en 1944 en 'Circle' y Samuel French Morse en 1962 en 'Wisconsin Studies in Contemporary'.

Lo mismo les ocurrió a las creadoras dadaístas. Si algo se conoce de todas estas artistas es porque fueron pareja o amantes de los iconos masculinos, no por sus aportaciones. Forma parte de la estructura y la cultura patriarcal en cada momento histórico.

La puesta en escena de los futuristas italianos, imbuida de misoginia, fue respondida dentro de sus filas por la otra mitad del futurismo. Varias alzaron la voz y luego se despidieron de este movimiento.

Primero, fue contestado por la artista francesa Valentine de Saint-Point, que escribió en 1912 el 'Manifiesto de la Mujer Futurista' como respuesta al 'Manifiesto Futurista', de Marinetti.

Mina Loy es otra pionera que planta cara. A los pocos meses de escribir su entusiasta 'Aforismos sobre el Futurismo', redacta uno de sus escritos emblemáticos, el 'Manifiesto Feminista' (1914), a modo de desahogo y ruptura con dicho movimiento, haciendo constar que, como mujer, no había futuro en el Futurismo italiano.

La necesidad de la autoconstrucción feminista, reformulando la política sexual y los roles de género en un entorno hostil, llevó a Mina Loy y a otras creadoras a la audacia de buscar nuevos modelos de expresión para abordar como temática creativa los problemas que les preocupaban como mujeres: la sexualidad —en un momento social donde lo predominante era la abstinencia sexual femenina y la negación de su

expresión erótica—, el parto, el aborto, los derechos y la autonomía de las mujeres, el nuevo prototipo de belleza y el cuerpo femenino...

En el caso de la narrativa y la poesía el cuerpo como protagonista, Mina Loy fue también precursora. Compuso un bellissimo poema libre dedicado al parto, al acto físico de parir narrado por una embarazada. Que se sepa, sólo hay otra poeta japonesa que tiene un texto dedicado al alumbramiento.

Mina Loy tuvo 4 hijas e hijos con tres parejas distintas. Hace un siglo, su conducta libre era considerada como intolerable y escandalosa. En Nueva York conoció al amor de su vida, el poeta y boxeador anarquista, Arthur Cravan (nacido, Fabian Avenarius Lloyd), sobrino de Oscar Wilde y precursor del Dadaísmo. Cravan desapareció misteriosamente en 1918, hecho que marcó la vida de Mina Loy.

Ella, al igual que sus amigas Emma Goldman e Isadora Duncan, fervientes defensoras de la libertad sexual, también estuvo muy relacionada con todas las creadoras: periodistas, escritoras, poetas, editoras, pintoras, fotógrafas y activistas, que desde París y Nueva York expresaron abiertamente su lesbianismo en su vida y en sus obras (Gertrude Stein, Djuna Barnes, Adrienne Monier, Bryher, Alice Toklas, Margaret Anderson, Jane Heap, Berenice Abbott, Gisèle Freund, y tantas otras). Todas ellas crearon espacios liberados (en el Greenwich Village neoyorquino y en la Rive Gauche del Sena), donde la creación

se unía a la vida cotidiana privada, y la emancipación, propia y colectiva, era una aspiración apasionada.

Desde sus comienzos, sus versos libres, liberados de la sintaxis y la puntuación, fueron muy explícitos sexualmente. Reflejaban la libertad sexual femenina desinhibida. El puritanismo imperante en la época penaba con la cárcel el hablar en público explícitamente de sexo y también de los anticonceptivos, y de todo lo referido a la libertad sexual y la salud sexual. En Estados Unidos su obra estaba perseguida (como tantas otras, por ejemplo ‘Ulises’, de Joyce) y los libros de Mina Loy que venían de Europa eran retenidos en la aduana neoyorquina sin que pidieran ser distribuidos.

Resulta difícil de aceptar, por parte de la crítica masculina y la doble moral victoriana de la época, que una mujer pudiera escribir sobre el cuerpo y la sexualidad con el estilo abierto y espontáneo, poco dado al sentimentalismo, que ella cultivó. Sus escritos se mezclan con la alegría de la vida, son poemas que cantan (como el que dedicó a su gran amiga y posible eventual amante, Isadora Duncan).

La intensidad creativa y vital de todas las mujeres futuristas y dadaístas arrasó con el pasado de sumisión que arrastraban de siglos atrás, triturando el tiempo cronológico y el tiempo histórico que les tocó vivir. A base de bofetadas e intuición entendieron que el cuerpo femenino era un espacio de resistencia y lo mostraron liberado, erótico, con una sexualidad de expresión libre, exenta de género...

libertad y autodeterminación mental y física de las mujeres. ¡Adelante! ¡Destruíd! ¡Aniquilad! ¡Sólo la muerte no admite cambios! –decían. Un buen número de las creadoras futuristas se pasaron al otro gran movimiento, surgido en momentos críticos de la historia (Primera Guerra Mundial y la Revolución Rusa), la subversión Dadá. ¡Sin ley ni autoridad! Como expresa Mina Loy en uno de sus poemas: ¡Lo domesticado carece de inmensidad!

El ‘Manifiesto feminista’

Mina Loy escribió el ‘Feminist Manifesto’ en Florencia, el 15 de noviembre de 1914. La escritora envió el manuscrito en inglés por carta a su amiga Mabel Dodge Luhan, una afamada activista del movimiento feminista en Nueva York y la alentadora de la revista socialista ‘The Masses’, que entabló su amistad con Loy durante su estancia en Florencia y fue su corresponsal epistolar tras regresar a Norteamérica.

En la larga vida de Mina Loy, este texto, que es el primer manifiesto que se adjetiva como feminista, no llegó a ver la luz pese a su gran relevancia. Y, en castellano, ha tenido que pasar un siglo para ver su publicación, de la mano de la editorial feminista española La linterna sorda, en el libro ‘Mina Loy. Futurismo Dadá Surrealismo’.

El ‘Manifiesto Feminista’ es una declaración reivindicativa de la propia escritora, como mujer vanguardista eclipsada por el predominio masculino en el mundo artístico subversivo en el

que ella vivió toda su vida. Es la contra-réplica al 'Manifiesto Futurista' de Marinetti y, también, a las actividades que emprendieron la mayoría de los futuristas italianos. Marinetti apoyó públicamente al movimiento sufragista, pero él mismo calificó su adhesión por su creencia en que las mujeres son "inferiores [al hombre] con respecto al carácter y la inteligencia, y, por lo tanto, ellas pueden ser sólo... mediocres instrumentos legislativos".

El 'Manifiesto Feminista', de Loy, efectivamente fue una respuesta al machismo y al belicismo de Marinetti y sus colegas, pero no sólo.

El 'Manifiesto Feminista' se posiciona al lado de una vertiente del movimiento de emancipación de las mujeres, el de tendencia anarquista, inspirado por las ideas de Emma Goldman, Margaret Anderson y Marcel Duchamp. Es factible que no se publicara en vida de Mina Loy porque las reflexiones que vierte no estaban en sintonía con las ideas del feminismo

sufragista y de la igualdad imperante en ese momento. El 'Manifiesto Feminista' empezó a rescatarse en Norteamérica a partir del surgimiento del feminismo 'underground' norteamericano de finales de la década de 1968 y el inicio de 1970, mucho más liberador y plural.

Las palabras revolucionarias de Mina Loy, empleando la composición tipográfica dinámica (diferentes tamaños de letras, algunas en negrita y subrayadas) saltan de la página adquiriendo vida. En la edición en castellano, reproducida en estas páginas, hemos respetado los cambios tipográficos, la falta de puntuación de los versos libres y el énfasis de determinadas palabras tal y como está escrito a mano en el original en lengua inglesa.

Este texto se encuadra dentro de las diferencias feministas, la sexualidad en el liderazgo feminista y, también, sobre la discusión sobre el poder, que se agrupa en 'The Time is Now', la obra colectiva, presentada en el anexo (p.164).

Bibliografía

- Barnes, Djuna (1969): 'El bosque de la noche'. Caracas: Monte Ávila.
- Burke, Carolyn (1996): 'Becoming Modern: The Life of Mina Loy'. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Loy, Mina (1914): 'Feminist Manifesto', Mabel Dodge Luhan Papers. Yale Collection of American Literature, Beinecke Rare Book and Manuscript Library. Publicado en 1982 en la reedición de 'The Last Lunar Baedeker: The Poems of Mina Loy'. Highlands, North Carolina: Jargon Society.
- Muiña Fernández, Ana (2016): 'Mina Loy. Futurismo Dadá Surrealismo'. Madrid, España: La linterna sorda.
- Stein, Gertrude (1933): 'The Autobiography of Alice B. Toklas'. San Diego, California: Harcourt.

Anexo

'Manifiesto feminista'

El movimiento feminista tal como está instituido en la actualidad resulta Inadecuado

Mujeres si queréis realizaros—os encontraréis en víspera de una convulsión psicológica devastadora—todos vuestros complacientes engaños han de ser desenmascarados—¿estáis preparadas para el Esfuerzo—?

No puede haber medias tintas—rascar la superficie de la basura de la tradición, NO lo logrará la Reforma, el único método es la Demolición Absoluta

No sigáis confiando en la legislación económica, en campañas antivicio y en la igualdad de enseñanza—estáis encubriendo la Realidad.

Se están abriendo oportunidades profesionales y empresariales para vosotras—¿Es eso todo lo que queréis?

Y si de verdad deseáis encontrar vuestro sitio sin menoscabo—sed Valientes y comenzad negando—ese patético grito de guerra disparatado

La mujer es igual al hombre—

porque

¡NO lo es!

El hombre que lleva una vida en la que sus actividades se ajustan a un código social que asume el protectorado del elemento femenino— — — —ha dejado de ser masculino

Las mujeres que se amoldan a una valoración teórica de su sexo como una impersonalidad relativa, aún no son Femeninas

Dejad de mirar a los hombres para averiguar lo que no sois—buscad dentro de vosotras para saber lo que sois

En las circunstancias actuales—podéis elegir entre el Parasitismo y la Prostitución— — —o la Negación

Los hombres y las mujeres son enemigos, con la enemistad del explotado hacia el parásito, del parásito hacia el explotado—en la actualidad están a merced del beneficio que pueda obtener cada uno de la dependencia

sexual del otro—. El único punto en que se fusionan los intereses de los sexos—es el coito.

El primer engaño que os conviene demoler es la división de las mujeres en dos clases —la amante, y la madre

cualquier mujer madura y equilibrada sabe que es mentira. La naturaleza ha dotado a la mujer completa de la facultad para expresarse a través de todas sus funciones—sin restricciones aquella mujer cuya evolución está tan lejos de acabarse que no vive conscientemente el sexo, resultará una influencia restrictiva sobre la expansión del carácter de la siguiente generación; aquella mujer que no es una buena amante será una madre deficiente —una mentalidad inferior—y poseerá una comprensión insuficiente de la Vida.

Para obtener resultados debéis hacer sacrificios, y el primer y mayor sacrificio que habéis de hacer es vuestra "virtud"

El valor ficticio de una mujer que se identifica con su pureza física—es un recurso tan fácil—adormece la adquisición de su valía personal intrínseca por la cual puede obtener un valor concreto—por tanto, la primera norma que el sexo femenino ha de imponerse, como protección frente al ogro de la honra fabricado por el hombre—que es el principal instrumento de su sometimiento, habría de ser la incondicional destrucción quirúrgica de la virginidad en toda la población femenina durante la pubertad—.

El valor del hombre se basa exclusivamente en su utilidad o beneficio para la comunidad, el valor de la mujer depende exclusivamente del azar, de que consiga o no manipular a un hombre para que se responsabilice de ella durante toda la vida—

Las ventajas del matrimonio son tan copiosas—comparado con todos los demás negocios—puesto que en las circunstancias modernas una mujer puede aceptar absurdamente el lujoso

sostén de un hombre (sin ningún tipo de compensación—ni siquiera descendencia)—como ofrenda de gratitud por su virginidad

A la mujer que no ha logrado cerrar ese trato tan ventajoso—sólo se le permite una re-acción subrepticia a los estímulos de la Vida—y se la excluye totalmente de la maternidad

Toda mujer tiene derecho a la maternidad—

Toda mujer de inteligencia superior debería darse cuenta de su responsabilidad para con la humanidad, al tener hijos en proporción adecuada a los miembros no aptos o con anomalías de su sexo—

Todo hijo de mujer superior debería ser el resultado de un periodo definido de desarrollo psíquico en su vida—y no necesariamente de la persistencia de una alianza quizás tediosa y agotada—adaptada espontáneamente al principio para la creación vital pero tal vez carente de un equilibrio armonioso a medida que las partes involucradas—persiguen sus líneas individuales de evolución personal—

Para la armonía del género humano, cada individuo habría de ser la expresión de una compenetración relajada y generosa de los caracteres masculino y femenino—sin tensiones

La mujer ha de responsabilizarse más de los hijos que el hombre—

Las mujeres deben destruir en su interior, el deseo de ser amadas—La sensación de sentirse ofendidas cuando un hombre traslada su atención hacia otra mujer

El deseo de una agradable protección en lugar de una curiosidad inteligente y la valentía para confrontar y resistir la presión de la vida, el sexo o el supuesto amor ha de reducirse a su elemento inicial, que debe desprenderse del honor, del sufrimiento, del sentimentalismo, del orgullo y por consiguiente de los celos.

Para ser feliz la mujer ha de conservar su aspecto engañoso de fragilidad, combinado con una voluntad indomable, una valentía irreductible, y abundante salud como resultado de unos nervios templados —otro inmenso engaño que la mujer debe destruir empleando toda su lucidez introspectiva—y valentía imparcial—por respeto a sí misma—es el de la impureza del sexo y la comprensión en desafío a la superstición de que no hay nada impuro en el sexo—excepto en la disposición mental hacia él—constituirá una regeneración social incalculable y más vasta de lo que pueda imaginar nuestra generación

Desempoderamiento, cuidado y desarrollo humano: ejes para la articulación de un modelo plural de masculinidades igualitarias

Iván Sambade Baquerín

Abstract

The pro-feminist men's movement is made up of men who publicly condemn gender discriminations and position themselves in favor of feminist policies. They also renounce a position of leadership within the feminist movement, conceiving themselves as allies thereof. However, the public rise of some of these men has sparked a debate within egalitarian feminism. On the one hand, some feminist women maintain that pro-feminist men should abide by a strategy of disempowerment, moving away from a political-social scenario that not only reproduces their privileges, but also prevents them from developing a personal change towards co-responsibility and care. On the other hand, it is understood that the public presence of pro-feminist men is necessary insofar as they suppose a model of change for the young generations of men. This debate, which is apparently pragmatic in nature, involves several theoretical questions, both on the need for an ethical model of social transformation of masculinities, and on the ethical-political axes from which to build and implement this transformation. Is an ethical model of masculinity necessary for the social transformation of men or could this imply a new patriarchal redefinition? Is the discourse of justice sufficient to implement a collective strategy of social transformation of men? How can different ethical perspectives be articulated from a positive and plural model of masculinity?

Iván Sambade Baquerín es Doctor en Filosofía por la Universidad de Valladolid (Uva) y especialista en estudios de género y masculinidades. Miembro de la CEG de la Uva desde 2008. Actualmente, imparte docencia en los títulos de postgrado sobre estudios de género y políticas de igualdad de la Uva, la UR y la UNED.

Hombres profeministas: génesis, propuestas y debate

La implementación de políticas feministas en los Estados occidentales durante el pasado siglo XX dio lugar a una situación que la Sociología ha denominado la *crisis del patriarcado* (Marqués y Osborne, 1991). La crisis del patriarcado se caracteriza por la desestructuración de la división sexual del trabajo y una conciencia social negativa hacia la ideología machista y la violencia de género (Marqués y Osborne, 1991). Ahora bien, la reacción generalizada de los varones frente a estos cambios hacia la igualdad ha sido más bien de recelo y resistencia. A finales de los años ochenta, los varones comenzaron a ser representados como víctimas sociales por la cultura popular, hasta el punto de que la violencia masculina llegó a ser entendida como una consecuencia del “acecho social” que estaban viviendo (Segal, 2008). Esta situación fue denominada *la crisis de la masculinidad* (Segal, 2008). La resistencia masculina frente a los cambios sociales no se produjo sólo de forma personal, sino que surgieron grupos de varones que se presentaban como víctimas de los cambios sociales generados por las políticas feministas. Grupos como los *hombres Mito-Poéticos* y el movimiento de *hombres por los derechos de los hombres*.

Contrariamente, los cambios sociales impulsados por las políticas feministas también han generado grupos de varones que admiten la necesidad de responsabilizarse frente a las estructuras de discriminación sexual de las actuales democracias occidentales. Son los grupos de *hombres por la igualdad* (Bonino, 2008). Los *hombres por la igualdad* se declaran públicamente profeministas, antisexistas e igualitaristas. Originariamente, surgen entre varones que, dedicándose al estudio de las Ciencias Sociales, reconocen su responsabilidad en la perpetuación de la desigualdad de género y ejercen una autocrítica sobre su propio ejercicio del poder. Por general, los grupos de *hombres por la igualdad* tienen una doble estructura. A nivel interno, trabajan en colectivos de reflexión personal con el objetivo de deconstruir su machismo para poder desarrollar una convivencia igualitaria con otras personas, al tiempo que se liberan de las expectativas patriarcales y sus costes. Hacia el exterior, asumen un compromiso público contra la violencia de género y en favor de la igualdad social entre los sexos. En este contexto, desarrollan planes formativos, participan en investigaciones con perspectiva de género, apoyan visiblemente las luchas feministas y organizan concentraciones con el objetivo de interpelar al varón machista, negando todo tipo de complicidad con sus ideas y conductas misóginas.

Una de las campañas más importantes impulsadas por estos grupos es la White Ribbon Campaign –WRC- (campaña del lazo blanco). Esta campaña, iniciada por el sociólogo Michael Kauffman y Jack Layton (Concejal de Toronto) en 1991, un año después de la masacre de Montreal, ha vinculado en todo el mundo a varones que denuncian públicamente la violencia machista contra las mujeres. El lazo blanco simboliza un triple compromiso de no ejercer violencia contra las mujeres, impedir que otros lo hagan y desvincularse de la complicidad social que los agresores encuentran en la común moral androcéntrica (Bonino, 2008).

Actualmente, existen numerosas agrupaciones de *hombres por la igualdad* en todo el mundo. En particular, España es el país europeo donde los grupos de *Hombres por la Igualdad* están ejerciendo mayor actividad (Bonino, 2008). Aun así, cabe señalar que los varones efectivamente igualitarios siguen constituyendo una muestra minoritaria de la población. Aproximadamente, en torno a un 5% de la población masculina europea (Deven, Inglis, Moss y Petrie, 1998).

Precisamente, las políticas de los *Hombres por la Igualdad* han ampliado su campo desde la denuncia de la violencia machista hacia la reivindicación de la denominada *corresponsabilidad*. En el momento presente, los hombres por la igualdad sostienen que para que se produzca un cambio definitivo hacia la igualdad social entre los sexos no sólo es necesaria la transformación de la esfera

social pública, sino también la de la privada (Bonino, 2008). Es decir, la igualdad de oportunidades en la esfera social pública precisa del reparto equitativo de las responsabilidades domésticas. Desde esta perspectiva, sugieren que la igualdad social precisa de un cambio personal de los varones, un cambio que no sólo es una cuestión urgente de justicia social hacia las mujeres, sino que también les beneficiará a ellos mismos, quienes se verán liberados de las exigencias patriarcales y los costes que implica la masculinidad normativa.

La posición social de los *hombres por la igualdad* ha suscitado alguna que otra polémica en los espacios feministas. Su inclusión en las políticas de género podría entenderse como una forma de perpetuarse en la arena pública, con su reconocimiento social y sus privilegios. Alicia Murillo, activista feminista, expresaba esta crítica en su blog de forma irónica e incisiva:

Al final siempre se me genera una duda: mientras que ellos van a los actos feministas ¿quién cuida de sus hijxs, ancianxs, dependientes, animales...? ¿No pierden mucho tiempo en escribir libros sobre igualdad? ¿Les da luego lugar de llevar adelante todo eso y limpiar además el baño? [...] (2017, 27 de noviembre).

Esta crítica tiene sentido siempre que, efectivamente, los *hombres por la igualdad* no ejerzan la corresponsabilidad que reivindican. Además, resulta evidente que las nuevas generaciones de varones necesitan modelos igualitarios de masculinidad en los que poder verse reflejados. Esto requiere primordialmente de un ejercicio

práctico de corresponsabilidad, pero también de un discurso profeminista que interpele a los iguales varones en el espacio público, confrontándose con los supuestos culturalmente sedimentados del machismo. El término *profeminista* arroja una cierta luz sobre esta cuestión, puesto que no designa al sujeto colectivo del feminismo, las mujeres, sino a los aliados del mismo: los varones igualitarios. En definitiva, la transformación social de los varones hacia una vida igualitaria no pasa por desterrar la vida pública de la masculinidad, sino por una integración verdaderamente corresponsable de la vida pública y la privada.

Proyectando un cambio social hacia la corresponsabilidad masculina

Los feminismos de segunda ola consiguieron la equiparación legal de los derechos de mujeres y varones en las sociedades occidentales. A su vez, la igualdad formal generó una conciencia social negativa contra el sexismo, la desigualdad de género y la violencia machista (Marqués y Osborne, 1991). Estas luchas se legitimaron en torno a la reivindicación de igualdad para las mujeres, en tanto que consecuencia no deseada del proyecto político ilustrado (Valcárcel, 1997). Por lo tanto, los logros sociales y políticos del feminismo de finales del siglo XX se articularon desde políticas (éticas) de justicia. En este contexto sociopolítico, algunos varones se posicionaron frente a la resistencia generalizada del colectivo masculino,

reivindicando públicamente la necesidad de un cambio colectivo y personal hacia la igualdad efectiva. Pero, ¿es posible generar un cambio tamaño exclusivamente desde una ética de justicia? ¿O bien la transformación social efectiva de los varones hacia formas de vida igualitarias precisa de un modelo normativo positivo como fin ético-político?

El modelo democrático de inspiración ilustrada ha recibido diversas críticas tanto desde el post-feminismo como desde el propio feminismo igualitarista, en este caso bajo el objetivo de su redefinición. La crítica más sólida ha sido realizada por Judith Butler (1990), quien recela de las políticas de representación basadas en el concepto de *mujer*. Apoyándose en la teoría de la performatividad de género, Butler sostiene que los conceptos políticos universalistas, en tanto que inscripciones sedimentadas de la cultura heteronormativa, constriñen a las personas perpetuando las relaciones jerarquizadas del binarismo de sexo-género y la abyección social de las personas de sexualidad no-normalizada.

Seyla Benhabid (1991) ha reconocido la pertinencia de la crítica de Butler a las políticas universalistas, pero su propuesta no es desecharlas, sino redefinirlas desde una crítica feminista. No se trata de descartar conceptos como *sujeto* o *autonomía*, sino de eliminar su sesgo androcéntrico. Benhabid apuesta por situar la identidad, reconociendo la contingencia histórica y cultural de cada persona, bajo la premisa de admitir que la intersubjetividad humana permite un

distanciamiento crítico y autorreflexivo sobre la propia identidad cultural. Desde este enclave, Benhabid recupera el universalismo político, ahora despojado de la pretensión trascendental y bajo la condición de reconocer al *Otro* en su particularidad. Análogamente, María Luisa Femenías (2008) ha argumentado a favor de la posibilidad de un sujeto político que apele a derechos universales desde una identidad situada social, histórica y culturalmente. Femenías aboga por un concepto de *identidad* políticamente complejo. La identidad es plural, dinámica y relacional. Las personas poseemos múltiples pertenencias identitarias, de modo que los contextos de discriminación hacen que una de ellas emerja, reconociendo su situación sociocultural, no esencializada, para reivindicar sus derechos universales. Además, Femenías (2008) señala que la ciudadanía, en cuanto proyecto democrático, también genera identidad.

Las demandas de una sociedad justa con las mujeres ejercidas por algunos varones sólo pueden entenderse como una prueba de que la ciudadanía genera identidad. La base iusnaturalista del proyecto político democrático es precisamente el enclave que ha permitido reconocer a las mujeres como personas iguales, luego sujetos de equitativos derechos de ciudadanía. Ahora bien, esta identidad es precaria en el caso de los varones (también en los igualitarios), pues se encuentra en construcción, lo que se pone de manifiesto en que los cambios se han producido en un nivel más bien ideológico que práctico y cotidiano.

En el movimiento de *hombres por la igualdad* existe un debate sobre la posibilidad de proyectar un modelo positivo de la masculinidad. En concreto, Vicent Marqués (1991) señalaba que más que de un modelo de masculinidad debería hablarse de un modelo de persona, pues las características de ese modelo serían perfectamente definibles tanto para mujeres como para varones. Además, Marqués apuntaba un motivo de naturaleza táctica: la definición de un modelo normativo de masculinidad podría alimentar la “neura corporativa de los varones –puesto que nuestro modelo sería apetecible” (1991, p. 127). Este hecho reproduciría tanto las exigencias de la masculinidad normativa, como los privilegios sociales que aportan a los varones. Desde una perspectiva similar, Josetxu Riviere (2016, 14 de noviembre) aboga por desmontar la masculinidad hegemónica hacia una diversidad de alternativas de vida construidas desde la igualdad. Frente a su desconfianza del modelo normativo, el último matiz de la frase de Riviere (*desde la igualdad*) entraña por sí mismo una cierta normatividad, pues, como acabamos de señalar, encarnado en la ciudadanía, el proyecto democrático genera identidad. En este sentido, sostenemos que un modelo positivo de masculinidad no sólo es deseable, sino también necesario como proyecto que motive a los varones hacia la acción social (Sambade, 2014). Esto no es incompatible con el respeto a la diversidad de modos de realización del mismo, ni con el hecho de que, efectivamente, el fin último del proyecto igualitario no puede ser otro que la integración de los géneros en una pluralidad diversa de modelos de persona.

La ciudadanía como identidad ha generado un cambio en aquellos varones que denuncian públicamente la injusticia del machismo y se comprometen con un cambio personal hacia la igualdad. Ahora bien, este cambio sólo se ha producido plenamente en una mínima proporción de la población masculina (5%). La ética de la justicia ha tenido la fuerza suficiente para generar conciencia sobre la desigualdad de género a nivel ideológico, pero la transformación social de los varones hacia posiciones igualitarias requiere del desarrollo de modelos prácticos de vida en igualdad. De lo contrario, el libre movimiento de los varones a través de un espacio patriarcal cargado de privilegios masculinos tiende a disponerlos como agentes de desigualdad, más aun bajo la contemporánea ficción de igualdad (Valcárcel, 2008). Este hecho fue percibido por los *hombres por la igualdad* pioneros, quienes realizaron programas educativos bajo el eslogan “los hombre ganamos con la igualdad” (AHIGE). Este eslogan tiene un sentido estratégico, aunque ciertamente es desafortunado. El verbo *ganar* ancla la motivación en un modelo instrumentalista cuya lógica (la competitividad por la primacía social) no es ajena a la construcción social de la masculinidad hegemónica. Por lo tanto, las “ganancias” perceptibles de los nuevos modelos de masculinidad sólo pueden ser significadas en términos de desarrollo humano.

Martha Nussbaum (2000) ha apuntado que no es posible formular un criterio viable de justicia sin atender la

posibilidad del desarrollo humano. De este modo, Nussbaum encuentra una íntima relación entre el lenguaje de los derechos y la ética del desarrollo humano. Desde esta perspectiva, el modelo de una masculinidad corresponsable y cuidadora es un modelo que, habiendo aflorado desde convicciones de justicia, entraña un proyecto de desarrollo humano. El modelo corresponsable de masculinidad surge de la convicción de que no puede existir igualdad de oportunidades en el mercado de trabajo mientras que éste siga estando estructurado por la división sexual. Es decir, la igualdad de oportunidades requiere de una repartición equitativa del trabajo doméstico, luego, por definición, de una masculinidad corresponsable. Pero, además, resulta evidente que una persona que es capaz de conciliar su vida privada y su trabajo en la esfera pública, organizando sus necesidades, afectos y obligaciones en ambos espacios, es una persona autónoma, lo que supone desarrollo humano.

El modelo de una masculinidad corresponsable entraña dos ejes de cambio interrelacionados entre sí: 1) el ejercicio del desempoderamiento; y 2) el desarrollo de una ética del cuidado.

La masculinidad corresponsable exige una renuncia de los privilegios patriarcales en el espacio público como contrapartida del ejercicio equitativo del trabajo doméstico y el cuidado de los seres queridos, luego exige desempoderamiento social¹. Es

1 En otro sentido, toda decisión personal de cambio entraña una forma de empoderamiento en la medida que requiere de autonomía.

decir, exige deconstruir la vinculación de la masculinidad patriarcal con un proyecto de vida exclusivamente centrado en la esfera pública. Complementariamente, la natural interdependencia social y afectiva de la especie humana requiere que el espacio privado sea organizado desde una ética del cuidado. Esta perspectiva ética ha sido tradicionalmente cultivada por las mujeres (Gilligan, 1985), frente a la búsqueda instrumental del beneficio propio que las modernas sociedades capitalistas incardinaron en la subjetividad masculina como exigencia moral (Seidler, 2000).

Alicia Puleo (2011) ha definido el cuidado como un hábito moral basado en emociones morales como la empatía y la solidaridad que se origina en el reconocimiento de la mutua dependencia y vulnerabilidad de la especie humana. La masculinidad normativa patriarcal fue definida sobre la negación de la *Naturaleza* y la vulnerabilidad (Seidler, 2000), de modo que el ejercicio de la ética del cuidado entraña una posibilidad de desarrollo humano para los varones. Además, también constituye un medio para la equiparación de los derechos de mujeres y varones, luego vincula directamente cuestiones de justicia y de desarrollo humano. En consecuencia, la ética del cuidado constituye un eje clave para la definición de un concepto de *humanidad* que integre simultáneamente racionalidad y emotividad, libertad y solidaridad, cultura y naturaleza. Este concepto de *humanidad* muestra que la transformación social de la masculinidad hegemónica es realmente un proceso hacia la disolución del binarismo de sexo-género.

Por otra parte, las masculinidades corresponsables en tanto que modelos de desarrollo humano no tienen por qué significar un nuevo modelo excluyente de dominación. Como señala Nussbaum (2000), el objetivo político es la capacidad humana, no los funcionamientos reales. Esta abstracción permite contextualizar las masculinidades en proceso de transformación, comprendidas como identidades políticamente complejas, sin tener que renunciar a un proyecto universal de justicia. A su vez, esto implica necesariamente reconocer la diferencia del *Otro* (Benhabid, 1991), manteniéndonos abiertos a la crítica y el aprendizaje intercultural; a comparar para criticar y criticarnos, para comprender las diversas realidades culturales como procesos dinámicos que se enriquecen con la mutua interpelación y, así, producir fenómenos de reflexividad indispensables para la igualdad entre los sexos (Puleo, 2011). Ambas estrategias, la contextualización y la apertura intercultural, garantizan el respeto (no acrítico) hacia la diversidad cultural, étnica, religiosa, de clase, sexo y orientación sexual.

En síntesis, el modelo de masculinidad corresponsable constituye una política de escaleras hacia la realización amplia, diversa y equitativa de la condición humana. Un proyecto normativo, a medio plazo masculinizado, que puede motivar la transformación social de los varones hacia el objetivo final e igualitario de la disolución de los géneros.

Bibliografía

AHIGE. Los hombres ganamos con la igualdad. Obtenido de <http://ahige.org/filosofia/claves/los-hombres-ganamos-con-la-igualdad>

Benhabid, S. (1991). Feminism and Postmodernism: an uneasy Alliance. *Praxis internacional*, 11 (2), July: 135-149.

Bonino, L. (2008). *Hombres y violencia de género. Más allá de los maltratadores y de los factores de riesgo*. Madrid, ES: Ministerio de Trabajo e Inmigración.

Butler, J. (1990). *Gender trouble: feminism and the subversion of identity*. New York, NY: Routledge.

Deven, F. Inglis, S., Moss, P. y Petrie, P. (1998). Revisión de las investigaciones europeas sobre conciliación de la vida familiar y laboral de mujeres y hombres y calidad de los servicios de atención. *Materiales del trabajo*, 40. Madrid, ES: Ministerio de Asuntos Sociales.

Femenías, M. L. (2008). Identidades esencializadas/violencias activadas. *ISEGORÍA*, 38, enero-junio: 15-38.

Gilligan, C. (1985). *La moral y la teoría. Psicología del desarrollo femenino*. Trad. Juan José Utrilla. México, MX: Fondo de Cultura Económico.

Marqués, J. V. y Osborne, R. (1991). *Sexualidad y sexismo*. Madrid, ES: UNED, Fundación Universidad-Empresa.

Murillo, A. (2017, 27 de noviembre). Por qué los hombres por la igualdad no me gustan. Obtenido de <https://aliciamurillo.com/2017/11/27/por-que-los-hombres-por-la-igualdad-no-me-gustan/>

Nussbaum, M. (2000). *Women and Human Development: The Capabilities Approach*. Nueva York, NY: CUP.

Puleo, A. H. (2011). *Ecofeminismo para otro mundo posible*. Madrid, ES: Cátedra.

Riviere, J. [Gran Canaria Igualdad] (2016, 14 de noviembre). Transformar la masculinidad para prevenir la violencia sexista [Archivo de vídeo]. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=zR9a4xkVgE4>

Sambade, I. (2014). Sobre las contradicciones de la razón moderna y la constitución de la subjetividad masculina. *Prisma Social*, 13: 787-851.

Segal, L. (2008). Los hombres tras el feminismo ¿Qué queda por decir?, en Carabí, Àngels y Armengol, Josep M. (eds.), *La masculinidad a debate*, pp. 155-177. Barcelona, ES: Icaria.

Seidler, V. (2000). *La sinrazón masculina*. México, MX: Paidós-UNAM.

Valcárcel, A. (1997). *La política de las mujeres*. Madrid, ES: Cátedra.

La etimología del liderazgo a través de un análisis con perspectiva de género

María Ángeles Fernández Páez y Clara Soto Heredero

Abstract

In this contemporary context, we have come to the realization that women are in need of a change of gender expression. Leadership is a notion related to a cisheteropatriarchy pyramidal structure, so, in order to reach a position of power, women must become manlier. Are we able to consider ourselves feminists if we try to generate a parallel system in regards to our previous structure? By this affirmation, we propose leadership as a notion to be studied etymologically. Finally, we conclude by urging the revision of this idea before developing a headship feminism.

María Ángeles Fernández Páez es una estudiante de Bellas Artes en la Universidad Complutense de Madrid, actualmente está cursando el último año de dicha carrera.

Clara Soto Heredero es doctoranda de la misma facultad, realizando una tesis que versa acerca de la construcción de la normalidad en la sexualidad contemporánea. Ambas se conocieron al coincidir en una beca de residencia artística, comenzando a trabajar juntas en el contexto de un grupo de investigación de la Comunidad de Madrid.

Introducción

A través del análisis etimológico de liderazgo y de la derivación de términos que se generan a partir de éste, observamos la relación que guarda con figuras masculinas y tiranas. De este modo observamos la necesaria revisión de dichos conceptos antes de procurar construir un liderazgo feminista. ¿Por qué nos es más inmediato trasladar el feminismo a la noción de liderazgo que intentar construir otras formas alternativas de comunidad desde una perspectiva feminista? Los sistemas de producción de sentido se han democratizado por los nuevos medios, olvidando explorar otros espacios vinculados a nuevas maneras de pensar políticas horizontales, con el fin de revisar aquellos modelos hegemónicos para desarrollar una práctica feminista que responda a las exigencias de la contemporaneidad.

En un contexto en el que observamos que las mujeres han de modificar su expresión de género, mediante su masculinización, con el fin de alcanzar una posición de poder, deducimos que la adopción del término liderazgo está asociada a una estructura piramidal propia del cisheteropatriarcado. ¿Podemos estimar feminista el intento de llegar a la igualdad creando una estructura simétrica a la existente?

Para comenzar proponemos un análisis simbólico de la etimología del término liderazgo. Para ello acudimos a la Real Academia de la Lengua Española:

Liderazgo:

1. Condición de líder.
2. Ejercicio de las actividades del líder.
3. Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

Al buscar su familia de sinónimos en diferentes plataformas nos sorprende el hecho de que no existen, por lo que al probar con la palabra líder los resultados son: “*Líder: caudillo, adalid, paladín, cabeza, cabecilla, jefe.*”

Como podemos observar, implícitamente, es palpable el hecho de que todas y cada una de ellas están hablando únicamente de hombres –blancos, de clase alta y cisheterosexuales-. Esto nos evoca a las narraciones hegemónicas de los *grandes hombres*, y en este sentido Thomas Carlyle dice:

La Historia Universal, la historia de lo que el hombre ha logrado en el mundo, es en el fondo la Historia de los Grandes Hombres [...] Todas las cosas que vemos que se han logrado en este mundo son propiamente el resultado material o la incorporación práctica de Pensamientos

que moraban en los Grandes Hombres
Puede que sea justo considerar el alma
de la historia como la historia de estos
hombres. (Carlyle y Emerson, 2017)

El estudio del liderazgo (y de los líderes) se presenta como una preocupación recurrente y, en consecuencia, existe una amplia bibliografía procedente de diversas áreas del conocimiento. Sin embargo, y a pesar del notable interés que ha suscitado la materia, aparentemente no existe ningún consenso acerca de dichos conceptos; cuanto más aumenta la producción teórica, más se complejiza la noción de liderazgo, de tal manera que parece que existen tantas definiciones como personas que han escrito sobre ella (Bass, 1990).

El volumen de lo escrito acerca del liderazgo es tal, que a su vez ha generado clasificaciones y tipologías para llegar a comprender la evolución del estudio del liderazgo. Desde principios del siglo XX hasta la década de 1980, surgieron consecutivamente diferentes enfoques para analizar el liderazgo.

El liderazgo y el éxito de un líder, son cuestiones muy difíciles de cuantificar, y por tanto, de estudiar empíricamente. La mayor parte de los estudios prácticos de las investigaciones realizadas durante esa época obtuvieron resultados poco esclarecedores. Después de un largo proceso de búsqueda de factores únicos que aseguraban, o no, el éxito en una situación de liderazgo –refiriéndonos a los rasgos del líder, al comportamiento del mismo, y finalmente al contexto - el liderazgo empezó a comprenderse como

un fenómeno difícilmente extrapolable de unas situaciones a otras y que debía estudiarse siempre en conjunto. Estas cuestiones, asentaron las bases que permitieron que aparecieran lo que actualmente se llaman los *nuevos liderazgos*.

Más allá de esto, también observamos que hasta finales del siglo pasado, nadie contemplaba la posibilidad de que una mujer pudiera llegar a alcanzar una posición de poder. De esta manera, debemos analizar cuáles son las características que requieren los nuevos tipos de liderazgo en relación al género y cuáles son los acontecimientos que han iniciado que la mujer se establezca en posiciones jerarquizadas y masculinizadas, en los que las desigualdades se interpretan como una característica propia del liderazgo.

En el último siglo la mujer ha incrementado su nivel formativo, el cual le ha conferido las herramientas necesarias para iniciarse en posiciones laborales en las que anteriormente hubiera encontrado restringido el acceso, a lo que debemos agregarle la neoliberalización del feminismo (Reverter-Bañón y Medina-Vicent, 2017), el cual ha insertado a las mujeres en posiciones de mayor poder adaptándose a un sistema cuya finalidad es explotar su producción.

Los cuerpos de las mujeres se hallan desterritorializados en tanto que su función reproductiva y doméstica se analiza desde el deber y se incompatibiliza con el trabajo. Desde una lógica social, vinculada a la biopolítica, supone un mayor riesgo la ocupación de

puestos de poder por mujeres, pues su responsabilidad se somete a la maternidad (Fumagalli, 2010). Meysis Carmenati González advierte “*la existencia de dispositivos políticos sobre los cuerpos de las mujeres, junto a la obligatoriedad de la maternidad como filtro por donde se reconoce, especialmente, la identidad de las mujeres y su deber y en la reproducción social*” (Reverter, Medina, 2017:10). Morini, hace hincapié de igual manera en el conflicto laboral que supone socialmente el cuerpo de la mujer y su explotación (Morini, 2005):

La mujer se encuentra, desde siempre, dentro del contexto laboral y no sólo esto, es el paradigma perfecto del «sujeto social dominado» funcional a las demandas de entrada y salida del mercado de trabajo según las exigencias productivas y sociales del momento. Condensa además, en un único cuerpo, la posibilidad de tener un papel productivo y reproductivo al mismo tiempo; presenta, por lo tanto, la ventaja de constituir un inmenso ahorro de costes para el capital a expensas de la explotación intensiva de sí misma. Si existe, en definitiva, una figura histórica que sintetiza la capacidad de explotación total de la persona por parte del capitalismo, esta está encarnada en el género femenino. [...] Las formas de explotación de la fuerza de trabajo de las mujeres tienen además en sí mismas fuertes aspectos de no valor social, de flexibilidad infinita, de no visibilidad y una adaptabilidad del propio tiempo verdaderamente extremas.

El neoliberalismo ha permitido que el mercado reconociera beneficiosas las características femeninas -asociadas y solidificadas, comúnmente, a una

mujer cisgénero-, con la finalidad de aprovecharlas para la consecución de una producción más eficiente. Así, el liderazgo democrático ha hecho uso de ellas, caracterizándose por la consecución de una meta mediante la motivación hacia un grupo de trabajo cuya particularidad debe estar ligada al bienestar del mismo. Este tipo de liderazgo se relaciona con el modelo transformacional, en el que prima la adaptación, flexibilidad e innovación – características interpretadas como femeninas-, en contraposición al transaccional, asociado comúnmente con un modelo autocrático masculino.

Los roles de lo masculino y femenino se han diferenciado notablemente, de manera binaria y solidificada, usándolos con el fin de lograr un incremento de la productividad. Éstos han desencadenado unas expectativas binarias que dan lugar a una clasificación diferencial entre hombres y mujeres, distinguiendo y potenciando de esta manera el rol de género – como características propias asociadas a éste – y la creencia normativa que vincula las funciones a las que debe estar aunado dicho género – dando lugar a una naturalización del fenómeno social que representa la distribución de los puestos laborales mediante unas leyes en apariencia biológicas y eficaces. Este proceso se puede relacionar con el llamado ‘doing gender’, mediante el cual, el género se transforma en una actividad, “*un logro rutinario en la interacción diaria*”, atendiendo a las expectativas sociales.

Las mujeres, haciendo uso de las características que las diagnostican como tales, se preparan para adecuarse al referente por excelencia; la masculina. La femineidad como característica, conduce a las mujeres a puestos de liderazgo democrático, y la masculinidad, logra asentarlas en ellos pues el prejuicio prescriptivo al que están sometidas, parte de la incompatibilidad existente entre el liderazgo y la femineidad. De este modo Laura Martínez señala *“la cultura organizativa promueve una única medida, la de los hombres, como referencia de éxito en la organización”* (Martínez, 2017:22) y García-Retamero indica que la motivación de logro y masculinidad se aúnan como herramientas para obtener el liderazgo, enunciando *“las mujeres con poca motivación de logro y escaso grado de masculinidad muestran un nivel de aspiraciones profesionales más bajo [...] estas diferencias se han reducido a medida que las mujeres desempeñan roles menos estereotipados”*. (García-Retamero, 2006:23)

Silvia Martínez Cano, propone así, estrategias de sororidad para combatir la patriarquía masculina, así como la asertividad, insumisión y autoestima (Martínez, 2017) pudiendo ser usadas como inicios y antecedentes de la erradicación de la violencia horizontal mujer-mujer que se manifiesta cuando éstas alcanzan puestos de poder mediante los cuales podrían aplicar medidas que promovieran la igualdad. Sin embargo, debido al establecimiento masculinizado en el poder, no se ocasionan, generando un daño inconsciente hacia el resto de mujeres.

Los impedimentos que deben esquivar las mujeres en el mundo laboral son muchos y a menudo invisibles, barreras que permanecen en su ascensión profesional; el llamado techo de cristal o el laberinto de cristal -el primero interpretado como una metáfora de perspectiva ascendente, y el segundo mediante un recorrido enmarañado en la trayectoria laboral de la mujer que le impide acceder a puestos de mayor poder -. Quizás, estos obstáculos son los que provocan que la mujer no modifique la situación estructural y masculinizada, pues habiendo alcanzado posiciones de poder, han tenido que esquivar una mayor obstaculización, provocando en sí mismas una sensación de orgullo ante el reconocimiento externo y masculinizado.

El liderazgo se establece en un campo vinculado a la normatividad sexo/género, en la que los roles binarios se interpretan como estrategias para abordar las posiciones de poder. Éstas, aunadas a una estructura piramidal a la que responde su construcción y funcionamiento, imposibilitan su aplicación en un feminismo no neoliberalizado, en el que adecuación de la masculinidad como norma ejemplar junto a la producción no fueran códigos indispensables. Así, si se optara por la neoliberalización del feminismo, caeríamos en la trampa que supone la explotación de la mujer por la propia mujer, dando lugar a un conflicto alejado de la sororidad.

Bibliografía

Bass, B.M. (1990). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

Carlyle, T. y Emerson, R.W. (2017). *De los héroes. Hombres representativos*. Madrid: Editorial Océano.

Fumagalli, A. (2010). *Biopolítica y capitalismo cognitivo: hacia un nuevo paradigma de acumulación*. Madrid: Editorial Traficantes de sueños.

García-Retamero, R. (2006). *Identidad de género y nivel de aspiraciones profesionales en alumnos universitarios*. *Revista Mexicana de Psicología*, pp. 217-224.

Martínez, L. (2017). *La digitalización del patriarcado: retención del talento femenino en las empresas tecnológicas*. *Dossiers Feministes*, pp. 29-48

Martínez, S. (2017) *Procesos de empoderamiento y liderazgo de las mujeres a través de la sororidad y la creatividad*. *Dossiers Feministes*, nº22, pp. 49-72

Morini, C (2005), *Precariat@ donn@*, ponencia en el Congreso de la Università Nomade Oltre il lavoro, Università Statale di Milán - Bicocca, Milán, 9 de abril.

Reverter-Bañón, S y Medina-Vincent, M. (2017). *Intersecciones entre liderazgo y feminismo*, *Dossiers Feministes*, nº22, pp.5-12.

Breaking barriers challenging the status quo

Sussd Zayed AL Orami

Abstract

This study investigates women's status in the UAE and explores their introduction to a feminist leadership in the 21st-century. The question here, however, what kind of gender analysis agendas that Emirati women can address in the 21st-century? Will they be able to enhance feminist leadership—break down social barriers, and challenge the status quo? To answer these inquiries, an empirical study, based on face-to-face interviews, has been conducted. The finding suggested that feminist leadership is challenged by empowerment and disempowerment. While the state empowers women on different levels, the society is still not ready to take an equivalent action. By doing so, the state confronts the natural social movement and enforces an official socio-political agenda. However, women have no objection and enjoy the status-quo; perhaps, they cannot realize that even with state' boost, they still live under a patriarchal system and a male' domination. Therefore, feminism has no chance in the UAE, neither to develop an advanced view of leadership in 21st century, nor to have a legitimate base on the ground. Indeed, it is not possible for women in the UAE to establish feminist leadership that adopts progressive thinking without the exceptional support of the state. Women in the UAE are not ready yet to build their own capacity or to break down barriers and challenges.

Sussd Zayed AL Orami is the head of the Department of Sociology, Professor of sociology specializing in gender and development; her works focus on social change, national identity and women studies. In this area, she published different works in Arabic and English. Al Orami is also interested in literatures; she published several novels and short stores. Beside her carrier in sociology, Al Orami was involved in the diplomatic field, she was appointed as a cultural attaché at the UAE embassy in Washington DC from 2013-2018. Currently, she is the head of the department of sociology at the UAE University. Zayed@al.com

Introduction

The United Arab Emirates has been established in 1971 as a federation of seven Emirates (states), and Emirate of Abu Dhabi is the capital. UAE is an oil-rich country located in the Arabian Peninsula. The population is 9 million, but the citizens account only for 20% of the whole population. Traditionally, UAE is considered a tribal entity, and the society is based on a patriarchal system, but due to the rapid change, tribalism and patriarchy have started to fade and a neo-patriarchal system emerged. Meanwhile, oil revenue enables the country to achieve advanced levels of social and economic development. Since the seventies, UAE has been going through a massive material change, while the nonmaterial part (norms & values) is moving gradually; women's issues are located between these two types of changes. Within this newly structured society, women enjoy equal human rights; however, their legal status is still treated under conditions of conventional unwritten law. While the government progressively recognizes women as vital agents for progress, some social factors determine their everyday life.

The family is one of those exclusive supremacies that control women's mobility. This paper investigates women's status in the United Arab Emirates and explores their introduction to a feminist leadership in the 21st century. Indeed, in the UAE, feminist leadership is challenged by two conflicted approaches: empowerment and disempowerment. Evidently, the state empowers women and promotes their rights, while the society is still not ready to take a parallel course. In the line of creating a modern state, the government accelerates women's issues regardless of the social recognition. By doing so, the state challenges natural growth of the society. On the other hand, women enjoy the status quo and have not addressed the challenges they face in the society.

Feminist leadership: historical perspective

Feminist leadership is a process through which women assert their right to question their role in the society. Feminism is also known as a social movement; its goal is to empower women throughout the world and across cultures regardless of their class, race, culture and religion. Some feminists define this movement as a means to tackle the issue of women's rights by focusing on how to overcome patriarchal domination.

Others see feminism as an organized movement or a lobby for economic, political, and social equality between men and women. Indeed, feminist scholars encourage women, based on their social status, to promote their own rights as equal citizens. In recent years, there has been a great scholarly interest on the topic of feminist leadership. A growing body of research related to this topic emerged not only from the West but also from the developing nations. Historically, feminists theorize that women leadership is not a set of features existing in individuals; it is a pattern of behavior that is embedded in every aspect of everyday interactions. These activities are not features of natural gender differences, but the act of the production of these differences.

However, feminists' goals and efforts are not always successful or appreciated by all women throughout the globe. There was a critical voice emerged from what has been called "third world" countries. This criticism came through the Post-colonial advocates, such as Chandra Mohanty and Naila Kabeer. They demonstrated that the emotional feeling of "sisterhood is global," which is developed by Western feminists, is based on a less clear awareness. Post-colonial activists rejected the belief that all women share common problems. In their view, a male-dominated system is based on different social, political and economic formations. Mohanty and Kabeer cater to the culture and history of women in developing societies and criticize the cultural strategy of Western feminists'

generalizations. Post-colonial activists studied women in developing countries and constructed a different perspective from their colleagues in the West. They believe that Western feminists forget that every woman through her struggle to survive can discover, develop and transmit knowledge that can provide a basis of systemic change.

They believe that Western scholarship dragged women in developing countries into the context of a world system dominated by the West. Western scholars grouped all women in the same category and ignored the diversity of social, economic and political differences. According to Mohanty and Kabeer, since Western feminists cannot understand the reality of developing nations, their discourse about feminist leadership cannot be valid. Feminists are still unable to comprehend every feminine aspect, overcome the cultural barriers, or reduce differences in women's lives. Not all women's issues are explored and covered by their analyses; some aspects have remained relatively untouched. In their view, different cultures produce different social and historical dynamics through which women's self-identity, perception, ambitions, and attitudes have been socially constructed. (Mohanty, 1991) (Kabeer, 1996). However, Nicole Davidson (1988) declared that over decades, feminism has been a force of progress, even in the third world, and it was never before associated with the West, as it is in recent time (Mies 1986, 1991).

Feminist leadership in the UAE

Despite the fact that feminists have been a vital force for women's empowerment, for some reason, they are not accurately recognized by women in the UAE. Emirati women do not take a comprehensive action toward feminist leadership; in their culture, "feminism" connotes a negative image. However, over the last two decades, Emirati women have conceptualized their own concept of leadership. With state support, they have gained much attention and played significant leadership roles in the public sphere. The government has started to overhaul the social system and subsidize women's empowerment on different levels to an excessive degree. For example, legislative reform has been taking place, and the concept of leadership redefined in reference to gender differences. By re-conceptualizing the notion of leadership, the state starts to limit gender inequity. Powerfully, a cultural paradigm shift is taking place, and women are encouraged to pursue top positions whether in the government or in the private sectors. In doing so, the state reinforces a new policy of the existing difference between males and females. Yet, despite this fact, women still play feminine roles that, what socially believed, are appropriate for their gender category. The dichotomy between state and society has reduced women's capacities in the public sphere. Therefore, they become a subject to empowerment and disempowerment; while they are empowered by the state, they are disempowered by the society.

Therefore, Feminist leadership is challenged by these two conflicting approaches. Evidently, the state has a long-term plan to empower women and promote their rights, while the society is still not ready to take a parallel causeway. In the line of creating a modern state, the government accelerates women's issues regardless of the social recognition. By doing so, the state challenges natural growth of the society and imposes its political agenda. On the other hand, Emirati women enjoy the status quo; since they are supported by the state, women do not address the challenges they might face in the society. It seems that women are either unaware of the complexities of the situation, or they put unlimited faith in the state. Most women do not realize that even with the state's boost, they still live under a patriarchal system and a male-dominated society. Indeed, the majority of women have no objection to patriarchal practices; they consider such behavior as males' natural right. In this perception, what kind of unawareness and power best progresses that women in the UAE can develop? What variety of agendas that can address gender analyses in the UAE society in the 21st century? Is it possible for Emirati women to establish feminist leadership that adopts progressive thinking?

Perhaps, Emirati women will not be able to establish feminist leadership unless they are able to build their own capacity. They are not in a position to break down social barriers and jump over the status quo. Even though Emirati women occupy higher positions in the government, they cannot promote their social status without the

exceptional support of the state. This kind of leadership can be explained through the view of feminist scholars like Maria Mies, who does not believe that focusing on the patriarchal system will reduce the ambivalence, but intensify and broaden it (Mies, 1986). Feminists believe that male domination over women's personal lives is justified by women themselves. Through their acceptance of conformity, women accept their roles in the existing situation either because they have no alternatives, or because they value their roles as divinely ordained and beneficial (Kabeer 1997). Through self and collective empowerment, women can explore ways that open up a new phase of legitimate representation. This will draw on new approaches in social and cultural history (Hartsock, 1996).

Socialization and feminism

Through socialization processes, girls in the UAE are raised to be socially integrated entities and obedient to their families; they are not allowed to pursue their independent identities as women. In the UAE household, a man always has the dominant image; females, regardless of their ages, must follow his guidelines. This cohesion is reinforced by the state through the media, schools and curriculums. As they are strictly raised to maintain sound ties with their kinfolk, young women conform to and accept their fate. They accept what is the society taught them as an eternal value, and through the feeling of familial unity. By doing so, they have often destined the continuity of the patriarchal system in all social

spheres. Because the state has adapted a modernization strategy alongside with traditions, patriarchy strengthens its bond and extended feature of modernity.

During the 1970s, through its official institutions, the state used education as a tool to reach the goal of a nationally functional structure. A new state with new occupants required a national framework to maintain its stability. Subsequently, citizens must be socialized to fit in all social spheres, and women are socialized to be part of their society; and thus, there is no room for feminist empowerment. Social solidarity has been the fundamental demands of building a stable nation, and women are the core of this constancy. They are integrated in the whole structure as part of their local and national identity. Their functional roles must serve as bases for national unity; feminism, if it is accepted, must fit into the social solidarity and national structure. Indeed, the government is aware that social, economic and political stability can come about when women are fully engaged and able to work in different sectors. By doing so, the state has put a great burden on women to carry out the goal of national identity.

Yet, the most important reason that prevents women from developing feminist leadership is the sense of belonging to their families. Not only the programmed socialization process that holds women from being themselves, but also the household with its warm care. They might have a feeling of guilt if they break down the bond with their households. Meanwhile, working women need the daily care provided to them

by the extended family; the price of it is to be integrated in the social unity. Therefore, Emirati women might represent themselves as individuals within unified families, but not as a part of feminist' collective unity. From this standpoint, the tie with feminism would be frail because feminist leadership precisely focuses on women as integrated multitudes. Hence, to constrict leadership, policies and power should be applied on a daily basis. Women need power and influence to change their values. In this way, feminism may be accepted as a concept without being attached to any set of values. Emirati women attempt to make it an abstracted local mask that hides the surface of social reality. Through such contemplation, women's perception of the self, ambitions and attitudes is totally obstructed. Despite their achievement, women are still manipulated by males, whether in the private domain or in the work place (AL Oraimi, 2011).

Paradigm shift / cultural adjustment

In the tendencies toward cultural adjustment, the state started to open up a new phase of legitimate representation, and a paradigm shift has taken place in the country. In social dynamics, the state is remodeling the social system and traditional patriarchy moved to another stage of development. Women are well-recognized as an authentic power and are given equal space to express their perceptions. Women, therefore, are experiencing a rapid structural change and live in the post phase of modernity. In

the midterm of their engagement with the state, Emirati women are pursuing higher leadership positions of their professions.

Currently, there are a number of women in top position: nine women in the cabinet out of 30, 22% of the parliament members and six ambassadors. Women occupy 66% of the government jobs, 30% of the federal decision-making positions, 30% in the small enterprises, and 23,000 own their business. There are also many women in local decision-making positions. Nevertheless, even with this achievement, patriarchy still exists, as it changed its face with a new feature; neo-patriarchal system emerged from within—from the new policy adopted by the state. Women, therefore, are plying leadership roles on a hazy ground; neither are they recognized as a sovereign identity, nor are they integrated as an equal half of the society. Practically, Emirati women are instead in different social spheres, but still viewed as the weakest link in social fabric. As they accept their situation, women are keeping balanced both the state, with its powerful authority, and society with its traditional solidarity.

Being integrated in the national and local government, are Emirati women ready to make a notable change in society; do they evaluate their career experience to influence the decision-making process? Reading social reality, I found out that Emirati women do not fully engage in the social dynamic; they distance themselves from real social life. Thus, women might not be able to influence social transition or to be effective partners in policy-making process. They are

not following the movement of society step-by-step or understand its characteristics. Most of them are preoccupied with their individual achievements and far away from social reality. The paradigm shift that has been conducted by the state could not create gender relations on a daily basis, or to bring men and women together. For example, men and women are separated and do not understand each other clearly. The evolving era of women's empowerment did not provide learning methods to examine social and gender issues (AL Orami, 2013). Perhaps, historical mindset undermined women's capacity and decreased their self-confidence, or perhaps women did not want to upset the government. Nancy Hartsok, believes that women did not want to challenge the state and to influence the policy. There is more to gain if they distance themselves and accept the status-quo instead of challenging it (Hartsok, 1995).

Surprisingly, however, instead of unifying them, leadership positions separated women from each other. Women are not thinking collectively, individualism dominates their thinking. Young women are living in an era where leadership positions are readily available with little effort; each woman is hunting for such an opportunity. Definitely, this chance will not be available forever, so women enter into a conflict arena. The acquisition of decision-making positions has become a state of competition. It is also an ideal starting point for each successful woman. These successful women want to maintain their status quo through their everyday lives. They aim at developing their own

individual leadership that must be evolved in the context of the historical dialectic and social mechanisms of their culture. Collective empowerment and feminist leadership are not on their agenda yet.

Conclusion

Accordingly, feminism has no chance in the UAE, neither to develop an advanced view of leadership in 21st century, nor to have a legitimate base on the ground. Indeed, it is not possible for women in the UAE to establish feminist leadership that adopts progressive thinking without the exceptional support of the state. They are not ready yet to build their own capacity or to break down barriers and challenges. For them, it is not a valid idea to lose what they have gained from the state to win feminism. Indeed, Emirati women still critical of the external ideology and moralized values. They believe that things make sense when expressed through one's own thoughts and through the lens of cultural difference. Cultural diversity, as Emirati women have declared, should be a key point for any investigation of women and gender issues in a given society. However, in reality, these allegations might be invalid; the influence of external cultures is worryingly embedded in the traditional norms and values as emigrants account for more than 80% of the whole population. Primarily, the overall argument can be understood in the context of belongingness and social loyalty. Women in the UAE would not sacrifice their families to join feminists. They are not compatible with the worldwide strategy that empowers women and enhances their capability.

References

Al Oraimi, Suaad. 2013. *Leading Progress Changing Reality*(In Educational Leadership in Asia) Edited by Jamalia Abul Hamid: The University of the Philippines press.

Al Oraimi, Suaad. 2011. *Gender & Development* VDM Verlag Dr. Müller.

Davidson, Nicholas. 1988. *The Failure of Feminism*. Buffalo, New York, Prometheus Books.

Hartsock, Nancy.1995. *Money Sex and Power*. Boston, Massachusetts, Northeastern University Press

Kabeer, Naila. 1997. *Reversed Realities: Gender Hierarchies in Development Thought*. London, Verso.

Mies, Maria, Bennholdt-Thomson, V. & Werlhof, C. 1988. *Women: The Last Colony*. London, Zed Books.

Mies, Maria, & Shiva, Vandana.1993. *Ecofeminism*. London, Zed Books, Fernwood Publication.

Mohanty, Chandra, Russo, Ann and Torres, Lourdes, eds. 1991. *Third World Women and the Politics of Feminism*. Indiana, Indiana University Press.

EDUCATION
EDUCACIÓN

(III)



Liderando el pensamiento pedagógico

Encarnación Aparicio Martín

Abstract

A feminist leadership involves, unavoidably, achieving pedagogical leadership. For that, it is essential to restore and establish, increase and strengthen spaces dedicated to the study of Social Pedagogy, as catalysts of knowledge, of feminist wisdom. Challenging spaces. Spaces for combating, for example, the prevailing perspective under which it underlies domination strategies such as the use of the term andragogy or the identification of the concepts of education and learner with childhood and youth; spaces fighting against reductionisms that make education a tool for social reproduction and its professionals merely executors. Working from and for a pedagogical reflection is being a primordial element in the agendas of feminist movements.

Encarnación Aparicio Martín es pedagoga social y maestra, se especializa en Educación para la Igualdad y Prevención de la Violencia de Género; es doctoranda en la Universidad Complutense de Madrid, donde también colabora como docente. Cuenta con una experiencia de más de quince años de intervención en el ámbito de la Educación Social. Instituto de Investigaciones Feministas, Universidad Complutense de Madrid.
encarnacion.aparicio@gmail.com

Introducción

Partiendo del carácter emancipador de las teorías feministas, se considera que, para lograr la construcción y la promoción de liderazgo, estamos obligadas/os a garantizar e impulsar la centralidad del compromiso tradicionalmente llamado pedagógico en agentes, contextos, dispositivos, estructuras y sistemas clave para la transformación social.

La pedagogía social, disciplina científica, tiene a la educación social como su objeto de estudio y, a su vez, ésta ocupa un lugar protagonista en el bienestar y el desarrollo de las personas, los grupos y las comunidades; en su empoderamiento y la ampliación de sus opciones (aunque también pudiera estar al servicio de la alienación, instrumentalización y explotación de éstas/os). Buscando el primero de los fines, debiera estar superada la mirada reduccionista que limita su marco de intervención a necesidades específicas, y pone el foco en la dificultad social; por el contrario, debiera acentuarse su centralidad en el proceso hacia la agencia de personas y grupos que haga efectiva la “ciudadanía mundial” por la que trabaja la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO¹).

A partir de esta idea, desde un paradigma crítico, los feminismos tienen en la pedagogía social una de sus principales aliadas (en toda su amplitud, con todo el campo que la conforma y que a su vez ella conforma como herramienta indispensable al servicio de una ciudadanía libre, transformadora). La pedagogía es siempre política porque está conectada con la adquisición de la agencia. Como proyecto político, la pedagogía crítica ilumina la relación entre conocimiento, autoridad y poder (Giroux, 2013, online).

Educación desde el paradigma crítico supone una inversión a largo plazo – niveles micro y macro– tanto en personas como en sociedades, y obliga a partir de una línea que en modo alguno siga identificando escuela con aula y educación con escuela; aprendizaje con instrucción y pedagogía con didáctica. Aceptar la idea de “educación permanente” no elimina estos reduccionismos (especialmente peligrosos para los movimientos feministas) y, además, más allá de la adquisición individual de respuestas y conocimientos o incluso la construcción de significados,

significativamente a una de las prioridades para este organismo: la igualdad entre hombres y mujeres. El trabajo educativo para el logro de esa “ciudadanía mundial” supondría su respaldo y su promoción. Para más información ver: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002338/233876s.pdf>

1 Según UNESCO, la “educación para la ciudadanía mundial” puede contribuir

se trata de potenciar que éstos permitan –garanticen– un proyecto colectivo de florecimiento; creer en la educación permanente, por tanto, conlleva un compromiso mucho mayor que el de dar acceso a conocimientos y entrenamientos a lo largo de toda la vida.

Reducir la educación a la enseñanza es un intento por ocultar su carácter político. Históricamente, en Reino Unido –por ejemplo– la pedagogía social y la educación social no parecían contar con substantividad propia, al menos no se entendían tal y cómo éstas lo hacían en gran parte de Europa (ni siquiera en la intervención ante la vulnerabilidad y la dificultad social) (Calderón, 2013). Aún es habitual que todo proceso educativo quede espontáneamente identificado como *teaching* (y con personas adultas encontramos *training*, *counselling*, *coaching*, y, claro está, *social working*). Sin embargo, en la última década se está incrementando notablemente la fuerza de un movimiento para la defensa de la *Social Pedagogy* y la regulación de sus estándares; está siendo por tanto un momento crucial para asegurar su ubicación dentro un paradigma crítico, y que las teorías y prácticas feministas ocupen un lugar protagonista en lo que en tal caso podría, debería, ser un avance en un contexto clave para la sociedad occidental y que parece dispuesto a reconocer la necesidad de propugnar ese cambio de paradigma.

Es largamente aceptada la idea de *socialización permanente*, y no parece haber apenas cuestionamiento alguno sobre el

amenazante poder de ciertos agentes a su servicio (los medios de comunicación, por ejemplo); a pesar de ello, =España es otro ejemplo= la población adulta sólo parece mostrarse susceptible de verse envuelta en un proceso educativo si tiene ciertas necesidades especiales (ciertos tipos de diversidad funcional, ciertas dificultades sociales, ciertas vulnerabilidades...); pero aun tratándose de una obviedad, se torna imprescindible recordar que precisamente por la educabilidad –en su esencia– la socialización permanente –en su condición– más allá de ser informada, instruida, sensibilizada, la persona adulta sigue siendo susceptible de *educarse* y esta idea ha de estar anclada en las dinámicas de acción/reflexión de las prácticas feministas. Desde aquí se estima que la sensibilización en materia de género e igualdad sirve de ejemplo de cómo, en un nada desdeñable número de ocasiones, no se logran alcanzar los objetivos tan sólo con lo que se viene definiendo como un trabajo de sensibilización; tal vez la transformación venga dada necesariamente de la mano de un proceso educativo.

Por ello, y sin restar relevancia a la información, entrenamiento, orientación, etcétera, es necesario destacar el aparente sobreesfuerzo por “cubrir los prejuicios de cierta población adulta, letrada, y evitar hablar de *educación* para que ésta no se sienta *infantilizada* (esa población que, sin embargo, cada vez está más dispuesta a una vida *psicologizada* y *medicalizada*)” (Aparicio, 2018, 47). Ésta es una situación derivada de un individualismo que anula toda conciencia

colectiva y —exigiendo un camino en solitario— se asegura de no sostener más que una sola conciencia, la *conciencia de éxito*: esfuerzo, mérito, emprendimiento, autocontrol, autoexigencia, y un miedo atroz a salir de la norma. Cano (inspirada en Lorey y Ahmed, 2018, 30) considera que estas eficaces “retóricas del auto-empoderamiento” apoyan una “*tecnología de auto-precarización afectiva*”. Precarización que nos sitúa en “una dinámica de auto-gobierno disciplinario, que asegura no solo la productividad sino también la obediencia” (Lorey, 2018, 17).

En este contexto, una estrategia al servicio de la reproducción social vinculará lo máximo posible la idea de educación de personas adultas a la fragilidad, la dificultad, la carencia, restringiendo así recursos y marco científico-profesional de las ciencias de la educación casi exclusivamente a la instrucción, la vulnerabilidad y la praxis en el espacio infanto-juvenil. Esto contribuye a mantener, incluso reforzar, la idea de comunidad educativa como comunidad escolar, y de marco educativo como el de enseñanza reglada. Sin embargo, los movimientos feministas, expertos en la resignificación, en la ruptura de límites y fronteras, tienen que acabar también con éstos y reivindicar todo el espacio (material y simbólico) sustraído a la educación.

Atendiendo a la llamada educación formal, podría insistirse en mostrar que también desde este espacio las teorías feministas suponen una propuesta educativa para la libertad, y podría ser relativamente sencillo; sin embargo,

cómo incluir dicha propuesta en las políticas educativas españolas actuales resulta más complejo, aun cuando, según el último Informe sobre el Panorama de la Educación 2018 de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), España tiene un currículo flexible (un 20% de las horas de enseñanza obligatoria en educación primaria frente al 5% de media en la OCDE y un 23% en las de educación secundaria inferior frente a una media del 7% en la OCDE). Aunque la pregunta es: ¿flexibilidad para qué?

El reto parece ser que no se sigan priorizando materias y procesos objeto de medición, aquellos exclusivamente determinados por el mercado. Ha de ser también un reto para los feminismos impulsar, sostener estudios cuyos resultados supongan un freno al destierro de las humanidades; incrementar significativamente el número de estudios longitudinales que avalen la inversión en ética, en igualdad.

En cuanto a las/os profesionales, podría parecer una obviedad insistir en que se necesita *intervenir* con ellas/os, pero para lograr un cambio que materialice la ruptura de la violencia estructural en la educación (techo de cristal, currículos, libros de texto, segregaciones, etcétera) es necesario asumir que “nadie puede educar en igualdad si ha recibido una formación androcéntrica (...) porque su mirada está sesgada, vieron el mundo tomando al «hombre» como modelo y centro” (Tajahuerce, 2018, 22-23). Los feminismos, dentro y fuera de

la universidad, tienen que educar a las/os profesionales, mejor dicho: reeducarlas/os.

Se torna imprescindible, entonces, multiplicar los espacios para esa reeducación, para la puesta en común, para el análisis, la reflexión y el empoderamiento colectivo de estas/os profesionales, que compensen mínimamente una capacitación convertida en entrenamiento técnico, enfocada en el “saber hacer” y sin espacio para el “saber pensar”.

Sólo una estrategia al servicio de la reproducción social previene de profesionales a las/os que viene considerando demasiado centradas/os en la teoría y no lo suficiente en la práctica, enterrando bajo *teoría* realmente a una pedagogía crítica que permita situarse dentro de contextos históricos, sociales, culturales, económicos y políticos más amplios (Giroux, 2013, online). Es fundamental ofrecer referentes éticos, y una inmersión en la crítica feminista que permita alcanzar, consolidar el liderazgo de pensamiento en esta profesión: lograr un pensamiento pedagógico feminista no es la meta, es el sustrato, la línea de partida.

Por otra parte, resulta cuanto menos paradójico que, en la actualidad, algunos de los agentes con mayor fuerza pedagógica (y de mayor alcance poniendo al servicio de los feminismos un trabajo de carácter educativo) estén lejos de ser expertas/os profesionales de la educación, y no definan ni reivindiquen su trabajo como educativo; ni lo diseñen ni lo evalúen como tal. Y, por tanto, sin proximidad ni vínculo alguno de calidad que permitan

un trabajo en común con la comunidad científica, tampoco cuentan con los recursos, el protagonismo, ni tan siquiera la consideración que requieren. Urge, entonces, la creación y consolidación de espacios pedagógico-sociales donde generar sinergias y aprovechar el potencial, por ejemplo, de artistas, periodistas, comunicadoras/es, activistas, trabajadoras/es sociales, etcétera.

Por el contrario, encontramos contextos institucionalmente considerados como educativos, incluso con procesos oficial y puramente definidos como de “enseñanza-aprendizaje” donde la gestión de entidades sin ánimo de lucro está permitiendo y promocionando su desprofesionalización.

Queda desprofesionalizada especialmente la educación social, abandonada al Tercer Sector, donde la improvisación suele definir y conformar la actuación; en ocasiones, ni tan siquiera la planificación, la evaluación llegan a ser condición imprescindible y, en el mejor de los casos, la intervención se limita a la aplicación y mantenimiento de un *método*. En ambos supuestos, las competencias profesionales quedan frecuentemente sustituidas por solidaridad, altruismo, filantropía. Esta *descualificación, deshabilitación*, que permite –obliga– a desplazar radicalmente el foco desde la reflexión a la ejecución, es un ejemplo práctico de esa estrategia de reproducción social que imposibilita no sólo saber pensar sino poder pensar.

Partiendo de la idea, como bien se viene defendiendo desde la crítica feminista, de que “el discurso construye”, una de las actuales batallas tan lenta

como silenciosa (y que sin embargo muestra la trascendencia y la urgencia de liderar el pensamiento tradicionalmente denominado como pedagógico) es la que debería lidiarse para defender el término *adultagogía* frente a *andragogía*². Viene resultando imprescindible, como se ha puesto de manifiesto, dar espacio propio –dentro de las ciencias de la educación– a aquella disciplina que específicamente tiene su foco en la persona adulta, pero en el intento de superar el término *pedagogía* es inaceptable permitir el uso de otro término que contribuya a perpetuar la invisibilización de las mujeres y que, por lo tanto, suponga la incorporación, en un futuro no muy lejano, de una herramienta más al servicio de la violencia de género estructural³.

También cabe destacar la *heutagogía* como elemento fundamental a explorar y optimizar por los movimientos feministas, aunque –paradójicamente– ésta podría entenderse como una estrategia que ha sido y es fundamental en la vida de las mujeres; son ellas (como grupo oprimido, esclavizado) las que especialmente han tenido que utilizarla para trascender la socialización diferencial y superar las permanentes

barreras y obstáculos que el patriarcado ha puesto –y aún pone– a su educación y, en general, a su bienestar y crecimiento personal y colectivo. Sería preciso una mayor reflexión sobre las posibilidades que ofrece (y con ella también la optimización de la autodidaxia, el aprendizaje colaborativo, las comunidades de valor, etcétera) explicitando su lugar como objeto de estudio dentro de la pedagogía feminista. Éstos, y otros elementos anteriormente abordados, se toman como una pequeña muestra que intenta justificar la necesidad de que los movimientos feministas lideren –sin dilación– la reapertura del marco conceptual, procedimental, actitudinal... de *lo educativo*.

Por último, hay que incidir en que resulta especialmente pernicioso encontrar –a las puertas del año 2020– producciones presumiblemente científicas y, por ende, avaladas por la comunidad de expertas/os en ciencias de la educación, que abanderan la discriminación de las mujeres y otras formas de violencia contra éstas (o cuanto menos que contribuyen directa o indirectamente a mantenerla⁴). Los movimientos feministas han de ser beligerantes con estas producciones y, en general, mantener una vigilancia sobre la acción educativa –como objeto– y la acción pedagógica –como finalidad– como una forma más de defensa de los derechos humanos.

2 Desestimando la desvalorización del primero como híbrido grecolatino, puesto que otras disciplinas científicas hacen un uso habitual de híbridos sin que esto haya supuesto nunca problema alguno.

3 Se estima que amparándose en la Ley 14/2011, de 1 de junio, de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación en España podría impedirse la publicación de cualquier producción académico-investigadora en la que se utilizara este término.

4 Sigue siendo habitual el uso del término “hombre” como sinónimo de “ser humano” y también el masculino genérico, entre expertas y expertos en ciencias de la educación, incluso en pedagogía crítica y, en general, la invisibilización del legado científico de las mujeres en la historia de la educación.

Más allá de metodologías *desde y para la igualdad*, y del liderazgo en la llamada *institución educativa*, es necesario liderar pensamiento y acción. Han de liderarse la capacidad, habilidad y posibilidad de reflexión para optimizar las de construcción. Desde el principio de que, en líneas generales, la crítica feminista es, en sí misma, un proyecto de educación social para el empoderamiento y el desarrollo individual y colectivo, hay que dar respuesta efectiva a la trascendencia de la intervención de carácter pedagógico, asumiendo la responsabilidad de la expresión política de educar.

Bibliografía

Aparicio, E. (2018). Educar a ciudadanos y ciudadanas. En I. Tajahuerce y E. Ramírez (Eds.), *La intervención en violencia de género desde diversos ámbitos* (pp. 35 – 54). Madrid: Dykinson S.L.

Calderón, M.J. (2013). *La profesión de la Educación Social en Europa. Estudio comparado*. Barcelona: Consejo General de Colegios de Educadoras y Educadores Sociales. Vocalía Internacional [Documento en línea] Recuperado de <http://www.eduso.net/res/pdf/17/profesioneneuropa2013.pdf>

Cano, V. (2018). Solx no se nace, se llega a estarlo. Ego-liberalismo y auto-precarización afectiva. En M. Nijensohn (comp.), *Los feminismos ante el neoliberalismo* (pp. 29-42). Adrogué: La Cebra.

Giroux, H. (2013, enero 30). A Critical Interview with Henry Giroux [Una entrevista crítica con Henry Giroux] [documento en línea]. *Global Education Magazine*. Recuperado de <http://www.globaleducationmagazine.com/critical-interview-henry-giroux/#respond>

Lorey, I. (2018). Preservar la condición precaria, *queerizar* la deuda. En M. Nijensohn (comp.), *Los feminismos ante el neoliberalismo* (pp. 15-28). Adrogué: La Cebra.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2018). España. En OCDE (Ed.), *Panorama de la Educación 2018: Indicadores de la OCDE*. París: Publicaciones OCDE. Recuperado de <https://doi.org/10.1787/kj3gct-es>

Tajahuerce, I. (2018). La formación con perspectiva de género en las universidades: la prevención de la violencia contra las mujeres a través de la formación. En I. Tajahuerce y E. Ramírez (Eds.), *La intervención en violencia de género desde diversos ámbitos* (pp. 13 – 34). Madrid: Dykinson S.L.

Gendered leadership in neo-liberal academia: more confusion and higher requirements, a new trap?

Celine Camus and Ana M. González Ramos

Abstract

This paper explores the situation of women in neoliberal times, depicting the features of new managerialism, competitiveness for excellence and precarious labour conditions in academia. The study originates from two projects employing a qualitative empirical analysis based on formal and informal interviews conducted with junior and senior researchers. We focus more precisely on the difficulties that women experience in performing leadership positions related to transnational project-work in Spain. The results suggest that the increasing pressure for junior researchers to become leaders affects women and men differently. The confusing terminology associated with leadership, along with the differences in 'doing leadership' between disciplines and the requirements to work on a transnational scale jeopardise women holding leadership positions. In the second part of the article we detail a feminist standpoint on the leadership function by presenting common traps for women and feminists who take on these responsibilities. We discuss feminist opportunities to transform hegemonic masculine forms of leadership and recall at the same time the highly demanding injunctions made on feminist leaders today.

Celine Camus, Department of Archaeology and Anthropology, Institute Milá y Fontanals - Spanish National Research Council (IMF-CSIC).

Ana M. González Ramos, Internet Interdisciplinary Institute (IN3), Open University of Catalonia

Correspondence concerning this article should be addressed to Celine Camus, Carrer de les Egipcíaques, 15, 08001 Barcelona (Spain) and Ana M. González Ramos, Parc Mediterrani de la Tecnologia, 08860 Castelldefels, Barcelona. Contact: camusc@imf.csic.es, agonzalezram@uoc.edu

This project has received funding from the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under the Marie Skłodowska-Curie Grant Agreement No. 750640 and from the Spanish Ministry of Economy and Competitiveness Grant FEM2013-48225-C3-1-R

Introduction

Women academics still remain in intermediate positions on the professional ladder, which is known as the sticky floor phenomenon. Previous explanations cite a lack of women among the pool of candidates, but figures show that even where women are numerically represented (balanced with men and even surpassing them) in organisations, they have difficulties reaching the top. Here we notice the distribution of power, rather than it being a quantitative issue (Camus, Kreissl & Oloff, 2016; Bagilhole and Goode, 2001; González Ramos, 2018). Moreover, neoliberalism has transformed scientific organisations so they now seek more efficiency and economic rationality, including the maximisation of female talent. New challenges have emerged for academia. First, internationalisation involves obligatory and constant mobility in searching for greater competitiveness. Second, labour conditions create stress and poor health problems in workplaces, with pressures and fatigue accumulating in the new models for organisations. Third, neoliberalism has transformed the leadership model linked to progression and career development. Academic careers are currently constructed by 'projectification', defined as a task-specific and time-limited

working style (Lindgren and Packendorff, 2014, 2). These features affect men and women differently as they face disparate conditions concerning mobility, time constrictions, poor conditions and roles in the workplace and family.

In this chapter, we will address what kinds of mechanisms impede women's advancement in neoliberal institutions. Second, we address how we as feminists could transform this order/status quo. We finish with a summary of the main results and recommendations.

Method

Data were drawn from two projects, investigating the impact of neoliberal management in academia on women's career advancement and knowledge production (González Ramos, 2018; Camus, 2018). Both projects share a focus on organisational changes and gender perspective. We argue that the restructuring of funding and the development of projectification directly affect scientific career paths as well as the knowledge produced and the methods selected. In both projects, scholars from different disciplines were interviewed through semi-structured formal and informal interviews regarding the current transformation of the higher education

system, and the implications on their academic and personal lives. The interviews used for the present analysis focus on the Spanish case study and cover the following topics: career advancement in times of neoliberal reforms, funding conditions, current research projects (content and methodologies), teamwork and subtle forms of gender discrimination. Although specific instruments were used in each project, they are both based on qualitative research and follow similar interests related to the analysis of the current gendered changes occurring in academia. This paper is based on the analysis of 70 interviews in total, gender balanced. Interviews have been transcribed and submitted to content analysis. Our paper then presents the main results emerging from our collaboration related to gendered and feminist leaderships.

Results

The extension of neoliberal management has raised competitiveness for excellence as a principle of regulation in scientific careers. Deem (1998, 2001) states that the neoliberal system emphasizes the rationalization of resources and maximization of benefits (scientific productivity, patents, funding, etc.). Scientific productivity is a commodification of their teaching and research work (Slaughter & Rhoades, 2000), creating contexts of exploitation and a stressful climate (Morley, 2005; Mountz et al., 2015, Gill, 2016). These patterns reproduce long standing gender impediments to advancement in academic careers, such as motherhood,

male networking influence and biased behaviours and organisation of working time (Bagilhole & Goode, 2001; Lyon & Woodward, 2004; Van den Brink & Benschop, 2012; González Ramos, 2018). These factors unequally affect men and women in promotion processes and entry into top positions. Universities and research centres have experienced short-cuts in financial resources precisely when women had achieved enough merits to reach decision-making positions. But institutions have drastically decreased staff, impoverishing them (Armano & Murgia, 2013) and reducing the number of permanent leaders. This is particularly true concerning the Spanish public institutions that were strongly affected by the economic crisis starting in 2008 (see González Ramos, Conesa & Vayreda, 2016).

Academic careers and the inflation of leaderships under the neoliberal regime

What do such changes imply in terms of leadership? Neoliberal reforms and practices have reorganised academic labour, introducing specific terms related to leadership such as: principal investigator, supervisor, primary coordinator contact, coordinator contact, project or chief manager. This vocabulary is recent for scholars who are non-English native speakers and who are invited to employ such terms during collaboration projects. It represents a real challenge in a context of multidisciplinary and international collaboration. For example, should the supervision of a postdoctoral researcher

be the same as the supervision of a Master or a PhD student? What are the differences between leading a project as a principal investigator and as a supervisor? In a context of Responsible Research and Innovation (see Thaler 2017) which ethical responsibilities have project leaders toward other team members? Should they be responsible for their younger colleagues' career development plans or should it remain a collective responsibility implemented by doctoral schools? Which new competences do project leaders working on a transnational scale and often at the cross road of other disciplines require to ensure a sustainable academic future of their colleagues? What does the increase of project leaderships imply in terms of (new) hierarchies, academic freedom and collegiality?

We notice that differences in “doing the principal investigator” between disciplines are not unrelated to the representation of senior men professors and researchers. For example, in engineering and technical fields (STEM), men's over-representation strongly affects how masculinities and femininities are performed in construction project management (Butler, 1990; Olofsdóttir & Randevåg, 2016). This fact influences not only the way a project is led but also knowledge production, since STEM fields are the mirror for exemplary research in every area, both organisational and also with regard to its content. As women and minorities still remain discriminated in this research area, it is questionable if leaders should indeed be inspired by these management practices.

Leadership positions in academia have long been associated with senior and decision-making positions —such as vice chancellor or university president— (Mignot-Gérard, 2003; White, Bagilhole & Riordan, 2012; O'Connor, Carvalho & White, 2014). However, we notice that today the term *leader* does not refer to the highest and most powerful positions. Young scholars are nudged to become project leaders as soon as they can, with an underlying threat of having to abandon their careers if they do not reach this next step (Revelles-Benavente, 2018). Project leaders are not the highest position in research careers, but an intermediate position in which leaders only deal with a specific team for a single project. We argue that the increasing number of terms and roles related to leadership have created confusion, making leadership more complicated and conflictual. This is not an epiphenomenon; on the contrary, we argue it reflects the capillary changes affecting power relations today in academia and the fragmented way science is done, related to short term projects impeding the development of a coherent and sustainable line of research. Men and women engaging in scientific competition have accepted this kind of organisation, and the leadership imperative without criticism.

We may also wonder if project leadership will not become a compulsory entry ticket to impede access to permanent positions in many European countries. A recent evaluation report shows that junior researchers receive a significant career boost

after the completion of an ERC project (European Research Council - ERC, 2016)¹. Here it is essential to stress that not all leading positions related to research projects in European higher education have the same impact, but the model is gaining ground because it is associated with scientific excellence. At the moment, it is quite specific of European grants concerning a minority of researchers. An ERC grant also enables junior researchers to consolidate or create their research groups. Leading a team lets the scope of data collection be expanded and scientific contributions be maximised. It is for example easier to analyse Western and Eastern European countries, as well as Canada, the United States, South Korea, Japan and Australia to gain innovative insights on temporary work when a researcher has a multilingual group to travel around the globe. Such positions have significant gender related effects. As this concrete example reveals, becoming the junior project leader of an ERC starting grant is closely related to international mobility. Such intense work practices, including the (extreme) mobility requirement, are characterised by a work week of over 60 hours and pressures to be quantitatively productive. They demand total availability, which creates unpractical jobs to achieve for (future) mothers to balance their scientific work and personal life and for others to take care of their relatives. From 2007 to 2016, only 23% of women became grantees².

1 https://erc.europa.eu/sites/default/files/qualityative_evaluation_of_completed_projects_funded_by_the_erc.pdf

2 <https://erc.europa.eu/thematic-working-groups/working-group-gender-balance>

Engaging with the feminist viewpoint in neoliberal organisations

What happens if we (feminists) do not propose any alternative, such as feminist leadership? Should we leave it in the hands of management research driven by the dogma of productivity and which subtle forms of exploitation have already been described by Boltanski and Chiapello? At the moment, the figures are pessimistic, revealing how the capitalism dynamic alone may transform the gender biased composition of scientific organisations. In Spain 12 women are rectors out of 76 universities (five women are rectors in public universities and seven women in private universities). Only three women are directors of relevant research centres: María Blasco is director of CNI (since 2011), Rosa Menéndez president of the CSIC (since 2017) and Paloma Domingo leads FECYT (since 2018).

Still we question whether simply having female leadership is enough to foster real change, because women leaders are not all feminists. They may reproduce men's roles as managers as dealing with power is usually justified as a neutral role (Rees, 2011), operational rather than gendered (Butler, 1990). They feel doubts about decisions related to women because they may be censured in favouring women and making feminist choices (van den Brink & Benschop 2014, 478). Moreover, as we set

and https://erc.europa.eu/sites/default/files/document/file/Gender_statistics_Dec_2016.pdf

out in the previous section, the creation of these new and successive leadership positions is not enough for career advancement. Therefore, some women in leadership positions are aware that they are working hard with minimal credit or recognition. In some cases, it even entails a new bitter trap for young women, who face more obstacles to achieve new challenges. They also often remain under the subordination of other male superiors and tend to reproduce hegemonic masculine management patterns.

The current leadership model is linked to projectification through which researchers get new job opportunities to design their own research projects to enhance knowledge. Even if project leaders are in charge of a research team to conduct a line of research, they must plan for the following years to ensure their own work progression and that of their team members. As research projects and team work are strictly depending today on the success of grants, it tends to weaken the consolidation of each team members' research.

Moreover, when they are feminists they may implement feminist guidelines for managing their research teams, an ambitious goal since organisations maintain the same gender biases and hold temporary positions at research institutions that uphold old structures. These feminist guidelines are inspired by mutual care, respect and subversion of power relations. But alternative leadership models that eschew hierarchical and patriarchal rules

make leaders' work difficult because their decisions are frequently questioned and perceived as weakness. Hierarchies are not eliminated but blurred, and raise some confusion among team members because there are no mandatory or fixed rules. Academic freedom and collegiality could be the basis of collaboration, but again neoliberal academia is grounded in competition and individualisation, which constantly threatens emerging forms of solidarities.

Under these circumstances Srilatha Batliwala (2014, 27) asks whether we need a figure of feminist leadership portrayed as an 'individual heroine'. She suggests instead the implementation of an alternative model based on collective power. But a collective power of whom remains the crucial question here, which is difficult to answer. Batliwala's criticism raises another issue concerning high expectations for feminists. They should do much better, infallible, always act correctly and never fail. It is obvious that such expectations are naïve and mostly used to discredit feminism. But we argue that a feminist leader is one who knows that knowledge is power and its transmission still matters. One who knows that division of scientific work has strong implications for constructing critical knowledge and for ensuring the visibility of each scholar's contributions. One who knows that the current fragmentation of academic research into short-term projects, added to precariousness and increasing career uncertainties, leads to forms of exploitation and dynamics of

voluntary servitude. Feminist leadership entails being aware of neoliberal threats and trying to make a change towards more inclusive and respectful practices in research management.

Conclusion

Although female representation advances, women are still a minority in academic leadership positions. Neoliberalism has frustrated women's opportunities who have enough merit to reach permanent and leadership positions. Neoliberalism has also added new work obligations related to excellence and competitiveness that make all progression harder. The stressful rat race is difficult for women pursuing ambitious goals in scientific organisations. Moreover, neoliberalism has introduced a great number of positions linked to leadership, creating intermediate positions where men and women researchers may 'advance' without being the real leader, reproducing male and hegemonic masculinities. Proof of that fact is the low representation of women as university rectors and as directors in the main Spanish research centres. We argue that a feminist perspective in leadership is hard because women actively supporting other women is considered as a form of nepotism. The weakness of alternative leadership models may also clash with organisational goals. Feminist leaders may launch measures but we argue that they need a secure framework to really transform gendered power relations in neoliberal organisations.

References

- Armano, E. & Murgia, M. (2013). The precariousness of young knowledge workers: a subject-oriented approach. *Global Discourse*, 3, 486-501. doi: 10.1080/23269995.2013.865313
- Bagilhole, B. & Goode, J. (2001). The Contradiction of the Myth of Individual Merit, and the Reality of a Patriarchal Support System in Academic Careers: A Feminist Investigation. *European Journal of Women's Studies*, 8 (2), 161-180. doi: 10.1177/135050680100800203
- Batliwala, S. & Friedman, L. (2014). *Achieving Transformative Feminist Leadership*. [Report] Retrieved from http://www.creaworld.org/sites/default/files/Final%20Feminist%20Leadership%20Manual%2014-4-14_0.pdf
- Boltanski, L. & Chiapello, E. (2005). *The New Spirit of Capitalism*. London, England: Verso.
- Butler, J. (1990). *Gender trouble: feminism and the subversion of identity*. New York: Routledge.
- Camus, C., Kreissl Katharina & Oloff A. (Eds.) (2016). *Universitäten im Wandel – Innenansichten aus der reformierten Hochschule*. In *Feministische Studien*, 34 (1), Berlin & Boston, Walter de Gruyter Press.
- Camus, C. (2018, 9 May). Questioning the gendered transfer of knowledge in a neoliberal research context. In Y. Aixelà (Chair) *Research Today. New Perspectives in Human and Social Sciences*. Presentation conducted at the IMF-CSIC, Barcelona, Spain.
- Deem, R. (1998). New managerialism and higher education: The management of performances and cultures in universities in the UK. *International Studies in Sociology of Education*, 8 (1), 47-70. doi: 10.1080/0962021980020014
- Deem, R. (2001). Globalisation, New Managerialism, Academic Capitalism and Entrepreneurialism in Universities: is the local dimension still important? *Comparative Education*, 37 (1), 7-20. doi: 10.1080/03050060020020408
- Faulkner, W. (2009). Doing gender in engineering workplace cultures, I: Observations from the field. *Engineering Studies*, 1 (1), 3-18. doi: 10.1080/19378620902721322
- Gill, R. (2016). Breaking the silence: the hidden injuries of neo-liberal academia. In Camus, C., Kreissl, K. & Oloff, A. (Eds.), *Universitäten im Wandel – Innenansichten aus der reformierten Hochschule*. *Feministische Studien*, 34 (1), 39-55.
- González Ramos, A. M., Conesa, E. & Vayreda, A. (2016). Impacto de las prácticas neo-gerencialistas en las trayectorias científicas de hombres y mujeres en tiempos de crisis. *Investigaciones Feministas*, 2 (7), 67-87. doi:10.5209/inf.52882
- González Ramos, A. M. (Ed.) (2018). *Mujeres en la ciencia contemporánea. La aguja y el camello*. Icaria: Barcelona, Spain.
- Olofsdotter, G. & Randevåg, L. (2016). Doing masculinities in construction project management. *Gender in Management: An International Journal*, 31 (2), 134-153. doi: 10.1108/GM-04-2015-0030
- Lindgren, M. & Packendorff, J. (2006). What's new in new forms of organizing? –

On the construction of gender in project - based work. *Journal of Management Studies*, 43 (4), 841- 866. doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00613.x

Lyon, D. & Woodward, A. E. (2004). Gender and Time at the Top: Cultural Construction of Time in High-Level Careers and Homes. *European Journal of Women's Studies*, 11 (2), 205-221. doi: 10.1177/1350506804042096

Mignot-Gérard, S. (2003). Le “Leadership” et le “gouvernement” dans l’analyse des organisations universitaires. *Politiques et gestion de l’enseignement supérieur*, 2 (15), 144-177.

Morley, L. (2005). The Micropolitics of Quality. *Critical Quarterly*, 47 (1-2), 83-95. doi: 10.1111/j.0011-1562.2005.00616.x

Mountz, A. et al. (2015). For Slow Scholarship: A Feminist Politics of Resistance through Collective Action in the Neoliberal University. *ACME, International E-Journal for Cultural Geographies*, 14 (4), 1235-1259. doi: 10.1080/00131857.2014.880645

O’Connor, P., Carvalho, T. and White, K. (2014). The Experiences of Senior Positional Leaders in Australian, Irish and Portuguese Universities: Universal or Contingent? *Higher Education Research and Development*, 33 (1), 5-18. doi: 10.1080/07294360.2013.864608

Rees, T. (2011). The gendered construction of scientific excellence. *Interdisciplinary Science Reviews*, 36 (2), 133-145. doi: 10.1179/030801811X1301318196143

Revelles-Benavente, B. (2018). Competitividad y excelencia en los centros de investigación internacionales. In González Ramos, A. M. (Ed.), *Mujeres*

en la ciencia contemporánea. La aguja y el camello, 67-96. Barcelona, Spain: Icaria.

Roper, J. Ganesh S. & Inkson K. (2010). Neoliberalism and knowledge interests in boundaryless careers discourse. *Work, Employment and Society*, 24, 661-679. doi: 10.1177/0950017010380630

Slaughter S. & Rhoades, G. (2000). The neo-liberal university. *New Labor Forum*, 6, 73-79.

Thaler, A. (2017). Care Politics of RRI. *IFZ – Electronic Working Papers*, 1, 3-9.

Van den Brink, M. & Benschop I. (2012). Gender practices in the construction of academic excellence: Sheep with five legs. *Organization*, 19, 507-524. doi: 10.1177/1350508411414293

Van den Brink, M. & Benschop, Y. (2014). Gender in academic networking: The role of gatekeepers in professorial recruitment. *Journal of Management Studies*, 51 (3): 460–492. doi: 10.1111/joms.12060

White, K., Bagilhole, B. & Riordan, S. (2012). The gendered shaping of university leadership in Australia, South Africa and the UK, *Higher Education Quarterly*, 66 (3), 293-307. doi: 10.1111/j.1468-2273.2012.00523.x

Feminist leadership and the 4W Initiative: reflections and implications for transformative praxis in higher education

Lori DiPrete Brown and Olivia Dahlquist

Abstract

What is feminist leadership? How can we practice it? How can we practice it better? And how can we practice it everywhere? To offer insights into these questions, we consider common themes in the feminist leadership literature and relate them to the experience of an interdisciplinary campus-wide gender and wellbeing effort embedded in an institution of higher education. We begin with a summary of feminist leadership principles, followed by an overview of the structure, core principles, and practice of the 4W Initiative (Women and Wellbeing in Wisconsin and the World) at the University of Wisconsin-Madison. These summaries are followed by an exploration of consonances and dissonances that arise when feminist leadership theory is used to assess the 4W experience to date. We then present possibilities for integration and continued realization and expansion of feminist leadership.

Lori DiPrete Brown is the Director of the 4W Initiative and a public health leader who has worked on health and social service programs in over 15 countries around the world. She teaches in the School of Human Ecology and School of Medicine and Public Health at the University of Wisconsin-Madison.

Olivia Dahlquist is the Assistant Director of the 4W Initiative and a graduate of the University of Wisconsin-Madison School of Human Ecology. She received her BS in Community and Nonprofit Leadership, as well as certificates in Global Health and Gender and Women's Studies.

What is Feminist Leadership?

Feminist scholar Srilatha Batliwala insists that we must define and deconstruct feminist leadership in order to assess the virtue and efficiency of the leadership development practices that we employ (Batliwala, 2010). While there are many working definitions of feminist leadership, this discussion is based on that of Gerda Lerner, a pioneer in women's history whose knowledge and expertise led to the creation of the leading Women's and Gender Studies Department at the University of Wisconsin-Madison. Lerner described feminist leadership as "...something that replaces and surpasses you, that has a life of its own because there are many people who will be drawn into it and who will give leadership to it as a group, even. The point is that wherever we are as women, wherever we are situated in our lives, we can advance a feminist agenda if we stop thinking about how to be leaders and think rather about how to be doers, how to be agents if you move on or go away" (Lerner, 1995). Lerner's definition incorporates themes of solidarity, inclusion, vision, and transformative agency - all of which Batliwala describes as "non-negotiables" in feminist leadership (Batliwala, 2010).

While there is not consensus about one unified framework for feminist leadership, there is great coherence among feminist leadership models. Figure 1 presents four ways of thinking about self-realization and leadership that, directly and indirectly, have informed the 4W Initiative and will frame this discussion of feminist praxis.

In addition to these frameworks, our reflection on feminist leadership is informed by the following theories and concepts.

Feminist Emotion: Is there a universal, innate feminist emotion or impulse towards gender justice?

Feminist emotion, though a complex concept, can be summarized as reflecting an innate rebelliousness or tendency toward gender-based justice, and the use of "primary affective forms of agency that otherwise would easily pass unnoticed, for the purpose of promoting women's empowerment within gender equity agendas." (Lange de Paz, 2016). Is this impulse universally present? If so, what are the implications for feminist leadership? And how can it be invoked without also invoking essentialist notions of women and the feminine? As we articulate these questions, we note that the concept has been useful in describing

Women’s capabilities and social justice: Martha Nussbaum	Feminist leadership diamond: Srilatha Batliwala	Strategies for building transformative and feminist leadership: Shawna Wakefield	Six life principles of positive womanist psychospirituality: Harrell et al.
1. Life 2. Bodily Health 3. Bodily Integrity 4. Senses, Imagination, and Thought 5. Emotions 6. Practical Reason 7. Affiliation (with others and with dignity) 8. Other Species 9. Play 10. Control Over One’s Environment (political and material) (Nussbaum, 2000)	1. Leadership as Power: direct visible power, hidden power, and invisible power must all be examined in light of their impact on priorities, practice, and dignity. 2. Leadership as Principles: feminist leadership should articulate explicit “non-negotiable” core principles. 3. Leadership as Context-Sensitive Politics and Purpose: must be contextually relevant and not based on any universals. 4. Leadership as Praxis: Leadership actions include all the ways in which we achieve our purpose. (Batliwala, 2010)	1. Modeling feminist purposes and principles 2. Inspiring shared vision based on personal and collective reflexivity 3. Empowering and enabling others to act 4. Challenging patriarchal norms and oppressive power 5. Encouraging integration of heart, mind, and body (Wakefield, 2017)	1. Extended Ways of Knowing 2. Spirited and Inspired Living 3. Interconnected Love 4. Balance and Flexibility 5. Liberation and Inclusion 6. Empowered Authenticity (Harrell et al., 2014)

Figure 1: Feminist Leadership Models: Key Concepts

and evaluating our 4W project, Health by Any Means, and holds promise as a theoretical tool to be utilized in our expansion of the HbAM model and other wellbeing efforts.

Embracing the LGBTQ+ Spectrum and Challenging Binary Thinking: How can we work toward human rights for all, and avoid the shadow of binary thinking that is encoded in language and persists in feminist discourse, praxis, and all aspects of life? Sparked by the central insights that gender is constructed, that gender and sex can interact in many ways to form identity, and that feminist analysis, when applied fully, challenges the singular focus on women that was its original reason for being (Butler, 1990); current conversations about gender, preferred language, and the range of nuance in expressing identity are continually evolving. The LGBTQ+ community is an important focus for feminist leadership – with basic human rights and safety being contested and fought for around the world. Central in this identity-oriented conversation is the importance of speaking to and about people in accord with their self-identification and preferences. (The OK2BME Project, 2018). Gender-binary thinking is deeply present in cultural concepts and habits of language and thought. Queer liberation theologian Marcella Althaus-Reed exhibits feminist leadership when she

posits that we must set this binary thinking aside and radically and lovingly embrace difference if we are to realize the full meaning of human community. She says “different ways of amatory knowing express themselves in different ways of befriending, imagining God and compassion and creating different structures of relationships” (Althaus-Reed, 2017).

Intersectional Feminism: Do these models truly reflect insights from intersectional feminism? Intersectional feminism (Krenshaw, 1989) highlights the ways that different kinds of marginalization accumulate and intersect. Disarming the discriminations that intersectional analyses reveal is the central goal of feminist leadership, yet programs like 4W can lack a full perception of the nature and manifestations of sexism, racism, homophobia, ableism, classism, and their interactions with prejudice, and require tools for ongoing, education, critique, and action. Sensitization and awareness become more challenging as gender justice work extends outside of departments of gender and women’s studies, because leaders may not have the formal dialogic training needed to understand the framework and language being used within the discipline and may not have a commitment to the ongoing reflection and learning required.

Ableism: How can embodied feminism avoid ableism in practice and metaphor? While feminism in its most developed form aims to uplift all marginalized identities, extended metaphors of disability have often been used to expound feminism. Leading feminists have used terms like “crippling,” “wounding,” “paralysis” and “blindness” to connote states of unrealized humanity; places that we must move from (Schalk, 2013). Given that feminism desires to be embodied, it is challenging to find embodied metaphors that do not inadvertently exclude or demote differently-abled people. How can we develop our sensibilities so that we can embrace embodied ways of knowing and being, without inadvertently marginalizing or excluding members of the human family. One way to meet the challenge to truly value difference, is to use metaphors more carefully. Deficits should not be characterized with metaphors that negatively portray different ability. When we wish to characterize a positive trait, multiple metaphors could be used so that all those who experience the message can envision themselves on a growth journey in one of several ways.

Each of these concepts address what Batliwala calls “agenda-setting powers,” the hidden, indiscrete influences that shape our prejudices and determine what issues are addressed and whose voices are heard.

The 4W Initiative

The 4W Initiative is a higher education initiative for gender equity and wellbeing at the University of Wisconsin-Madison. A collaboration of the School of Human Ecology, the Department of Gender and Women’s Studies Department, and the Global Health Institute, the initiative serves the entire campus to support education, action research, and advocacy (4W Initiative, 2018).

The stated goal of 4W is to make life better for women, and, in so doing, make the world better for all. Current programs in this relatively new initiative focus on women from historically marginalized groups in low-resource settings -- the “better for all” phrase of the mission opens a door to a broad range of issues and a full and truly holistic feminist praxis – including all people, all species, all places, and our planet. Grounded in human rights principles, 4W works toward equal rights for women and girls as an end in itself, while acknowledging the life-sustaining role that they play in the continuity of families, communities, civil society, local and global economies, and the earth. To achieve this, 4W works to understand, reimagine, and leverage the unique role of higher-education in global change. From this position, the 4W Initiative serves as a leading convener and catalyst for change in education, applied research, and impactful

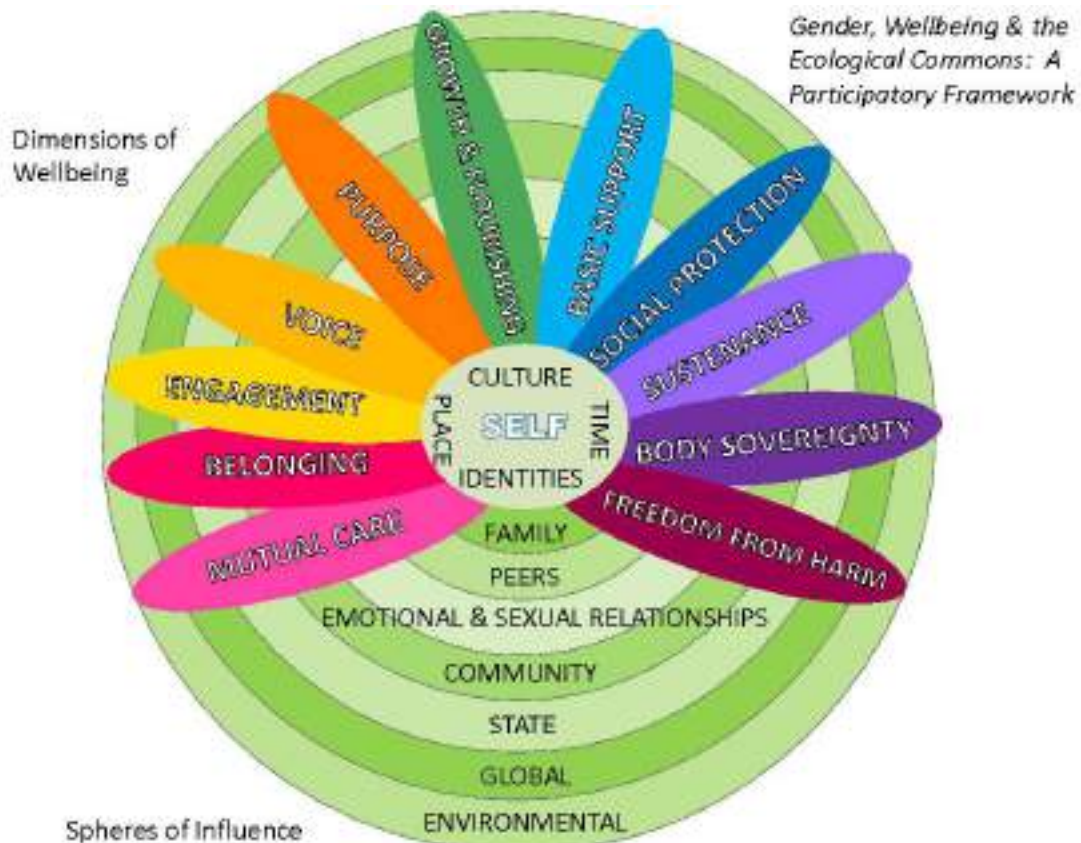


Figure 2: Gender, Wellbeing and the Ecological Commons

community engagement. Here we will discuss the 4W purpose, the criteria for selection of programs, the platform for exchange and advocacy, and the organizational strategy for the development of community and networks.

Purpose: Centering Wellbeing and Growth. All 4W projects are explicitly or implicitly grounded in a participatory, holistic framework for wellbeing, which is shaped by – and guides – our dialogue with women and girls from Wisconsin and around the world. The 4W Wellbeing model, Entitled “Gender, Wellbeing and the Ecological Commons is depicted in Figure 2. It employs many elements from the feminist leadership models described above, echoing Nussbaum’s central human capabilities; Batliwala’s ideas about power and purpose; Wakefield’s encouragement of synergies between mind, body, and heart; and Harrell et al.’s positive principles of psycho-spirituality. The 4W model goes beyond description of traits or qualities and considers these aspects of wellbeing in

the context of the social ecological model, extending from the personal and kinship space, to community, state, national, global, and environmental realms. Thus, it forms a framework for envisioning wellbeing and change strategies in all of these spheres, and is a supportive tool for individuals and organizations who want to center wellbeing in their work.

Programs: Taking Research to Practice and Practice to Scale. 4W programs address the needs and aspirations of women from a range of socioeconomic and social contexts, including women farmers in Kenya, Ghana, and Ecuador; artisans in Mexico, Ecuador, and Nepal; and women who have experienced historical or social marginalization in Wisconsin. In all of these settings, we work with women and communities directly to discover increased wellbeing. 4W programs must meet all three of the following criteria: 1) They address a compelling need related to the wellbeing of women; 2) There is strong, identified UW leadership, expertise,

and partners; and 3) There is potential for scalability and significant impact. These criteria ensure that programs are sustainable and impactful and leverage the strengths the University.

Platforms: Uniting Individuals Around Gender and Wellbeing. Voice and advocacy for change is a critical part of 4W. Each spring, 4W collaborates with the Women’s & Gender Studies Consortium to organize the annual 4W Summit on Women, Gender, and Wellbeing and the Wisconsin Women’s and Gender Studies Conference. This conference brings together over 700 participants—students, scholars, practitioners, community members, and activists—from across Wisconsin and around the world. These activities take place under the auspices of the UW-Madison UNESCO Chair on Gender, Wellbeing, and a Culture of Peace, which serves as a think tank and bridge between academia, civil society, local communities, research, and policy-making. In addition to this Annual Summit, 4W hosts fora which bring together global experts on a range of topics. These fora result in policy recommendations, scholarly publications, and practice-oriented collaboration.

People: Fostering Leadership Networks and Collaboration. 4W cultivates leadership in students and scholars who connect with one another through our 4W circles. The 4W Leadership Circle is made up of over 35 individuals from departments across campus, all of whom provide leadership

on 4W projects or other related endeavors, including internships, courses and scholarly publications. Similarly, 4W brings together graduate students and undergraduate students, in attempt to foster growth, collaboration, and synergy.

This 4W leadership circle is built on relationships and intention, forging a unique connection between individual and shared goals. Members must be committed to learning about themselves, one another, and the initiative as a whole. Leaders create meaningful titles for themselves and determine what values and principles are central to their work. The Leadership Circle employs a process of “co-leading” in which members practice ownership, affirmation, and growth, both individually and collectively. (Obscherning, 2015).

Confluences, dissonances and integration

Feminist leadership theories focus on equity, wellbeing, and growth of women, and recommend group dynamics that are egalitarian, relational, reflective, and transformative. They posit that feminist leadership must be included in purpose and in process. Further, there is an action-oriented and embodied element; in which knowing is a way of doing and doing is a way of knowing. Finally, the deconstruction and redistribution of power are essential, and while the term “empower” is controversial, creating conditions in which people come into their own power and use it in a liberating manner is not. By these measures, the

4W Initiative is a feminist organization. As Batliwala led us to expect, despite the strengths noted, dissonances and areas for fuller realization of feminist leadership are also in evidence.

First, the 4W Initiative has opted to create a secondary space for its work. While the expressed intent is to complement the institutional structure, it can also be argued that the model accommodates the institution, rather than transforming it. It is not clear what the most effective change strategy is. While many efforts to advance women in higher education focus on helping women to adapt and succeed on institutional terms, advocates for transformation of higher education are beginning to suggest that more effort to change institutions is also needed and perhaps should be the focus (Burkinshaw, 2017).

A second tension relates to the intensity and nature of the work, and the impact those have on workload and self-care for leaders and for all. The 4W model creates partnerships between scholars, practitioners, survivors, and community members who are living with historical trauma or marginalization. The work is meaningful and exhilarating. It makes change and saves lives. And overall, leading while healing and healing while leading can be a source of joy and growth. It is a way to have a voice and is a survival strategy for many. However, given the nature of the challenges we are addressing (extreme poverty, gender-based violence, and systemic sexism, racism, and more),

leaders have asked themselves, “When do leaders, especially survivor leaders, get to rest? When can they pursue aims outside of feminist transformation—if their talents incline them that way?” It is important to ensure that we support women on their personal journeys, even if at odds with the organizational aims.

A third tension is the tension between a safe space and a space that welcomes all. Scholars and students who are engaging with 4W have different experience and knowledge in relation to sexism, racism, homophobia, ableism, classism, and other forms of oppression. Rather than located within a Department of Gender and Women’s Studies or another discipline in which power is interrogated, our initiative is campus-wide. This means that not all people have explored gender equity and inclusion and the related ways of communicating and being together. As Batliwala makes clear, feminist leadership requires all participants need to continually work on their own growth and self-examination.

Feminist leadership is, and should always be, a continual work in progress. It may seem like we are going around in circles, and the good news is that we are! We form circles for shared work, shared suffering, shared joy, and shared learning. In these circles we achieve fleeting moments of belonging. We hope the circle can become larger and smaller as needed, multiply in ways that surprise us, and surpass us. Only in this way will we live our way into more fully realized and authentic patterns of feminist leadership.

References

Althaus-Reid, M., & Isherwood, L. (2007). Thinking Theology and Queer Theory. *Feminist Theology*, 15(3), 302–314. <https://doi.org/10.1177/0966735006076168>

Batliwala, S. (2010, May). Feminist Leadership for Social Transformation: Clearing the Conceptual Cloud. Association for Women's Rights and Development.

Burkinshaw, P., & White, L. (2017, August 21). Fixing the Women or Fixing Universities: Women in HE Leadership. *Administrative Sciences*, 7, 30.

Butler J. (1990). *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*. Routledge, New York, NY.

Crenshaw, K. (1989) "Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics," *University of Chicago Legal Forum*: Vol. 1989, Article 8. Available at: <https://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8>

Else-Quest, N., & Hyde, J. S. (2018). *The Psychology of Women and Gender: Half the Human Experience* (9th ed.). Los Angeles: Sage Publications.

Harrell, Shelly, Coleman, Ashley E., & Adams, Tyonna P. (2014). Toward a positive womanist psychospirituality: Strengths, gifts, and optimal well-being among women of African descent. In T. Bryant-Davis, A. Austria, D. Kawahara, & D. Willis (Eds.), *Religion and spirituality for diverse women: Foundations of strength and resilience* (pp. 49–70). Santa Barbara, CA: Praeger.

Langle de Paz, T. (2016). A Golden Lever for Politics: *Feminist Emotion* and Women's Agency.

Hypatia, 31: 187-203. <https://doi.org/10.1111/hypa.12218>.

Lerner, G. (1995). Leadership: Feminist, Spiritual, Political. *Women of Power*. Vol. 24, pp. 44.

Nussbaum, M. (2000). Women's Capabilities and Social Justice. *Journal of Human*

Development, 1(2), 219–247. <https://doi.org/10.1080/713678045>

Obscherning, Eric. (2015). From 'Machine' to 'Organism' to Beyond the Models: Lessons from the 4W Initiative on Complexity Theory for Organizational Leadership & Development.

The OK2BME project. (2018). What does LGBTQ+ Mean? Retrieved from: <https://ok2bme.ca/resources/kids-teens/what-does-lgbtq-mean/> on December 9, 2018.

Rosser-Mims, D. (2010). Black feminism: An epistemological framework for exploring how race

and gender impact black women's leadership development. *Advancing Women in Leadership Journal*, 30(15). Retrieved from <https://awl-ojs-tamu.tdl.org/awl/index.php/awl/article/view/301%20%20%20on%20December%209> on December 9, 2018.

Schalk, S. (2013). Metaphorically Speaking: Ableist Metaphors in Feminist Writing. *Disability*

Studies Quarterly, 33(4), 7. Retrieved from <http://dsq-sds.org/article/view/3874/3410> on December 9, 2018.

Wakefield, Shawna. (2017). Transformative and Feminist Leadership for Women's Rights. Oxfam America Research Background series. Retrieved from https://www.oxfamamerica.org/static/media/files/Transformative_and_Feminist_Leadership_for_Womens_Rights.pdf on December 9, 2018.

4W Initiative Progress Report. (2018). Madison, WI: 4W Initiative. Retrieved from <https://4w.wisc.edu/wp-content/uploads/2018/02/4W-Report-2018.pdf> December 7, 2018.

Mujeres en el poder, mujeres empoderadas, mujeres aliadas, mujeres con capacidad de decisión

Ana M. González Ramos and Beatriz Revelles-Benavente

Abstract

This chapter offers a critical reflection of the results obtained in the research project GENERA “GENERA: Promoting a knowledge economy more inclusive and competitive” funded by the Spanish Ministry on Economy and Competitiveness (FEM2013-48225-C3-1-R). Its main objective is to analyze current condition of women in scientific organizations and what were their main expectations (if any) to reach leading positions. Regarding to the accessibility of women to power and influential positions, their opportunities keep on being limiting and unequal when compared to their male colleagues. These results have forced us to carry out a critical position towards power hegemony in scientific institutions, changing the classic focus on people (whether men or women) towards a focus on imaginaries and socio-cultural structures of organization in scientific institutions. Our goal has been to unveil small mechanisms of power used by women and their daily strategies. As future recommendations, we propose to encourage discourses and resources that can help women to be situated inside empowering benchmarks, controlling their opportunities. These measures deal with establishing female alliances and sorority among scientific women and the creation of a security net able to support them and ease overcoming intrinsic difficulties when making power decisions.

Ana M. González Ramos es investigadora sénior del IN3, Universitat Oberta de Catalunya, investigadora principal del proyecto.

Beatriz Revelles-Benavente es investigadora postdoctoral Juan de la Cierva, Universitat de Barcelona. Juntas han escrito diversos artículos y, entre otros, el libro *Mujeres en la ciencia contemporánea. La aguja y el camello*, editorial Icaria.

Este trabajo se ha beneficiado de la financiación del Proyecto del Ministerio de Economía y Competitividad FEM2013-48225-C3-1-R

Contacto: agonzalezram@uoc.edu, beatrizrevelles@ub.edu

Introducción

Las mujeres se han incorporado paulatinamente a las instituciones académicas, en mayor o menor grado dependiendo de los países, áreas de conocimiento y factores de interseccionalidad relacionado con la raza, la edad y el estatus socioeconómico (Calás, Smircich y Holvino, 2014). En algunas instituciones, las mujeres superan a los hombres en las categorías intermedias, pero esta proporcionalidad no se mantiene en las categorías de mayor responsabilidad (European Commission, 2018). En este artículo, relacionamos este fenómeno con una situación, característica de nuestra sociedad y de sus instituciones, incluidas las instituciones científicas intrínsecamente ligadas a una sociedad patriarcal, que impide una redistribución del poder en términos de igualdad de género.

En primer lugar, presentaremos y discutiremos diversos marcos teóricos, es decir, qué conocemos y qué prejuicios manejamos sobre el liderazgo, relacionadas tanto con las explicaciones teóricas como con las posturas políticas y las políticas públicas puestas en marcha para acabar con la discriminación de género en las organizaciones. En segundo lugar, se expondrá los discursos de las investigadoras sobre sus trayectorias

profesionales especialmente relacionadas con la consecución de puestos de responsabilidad, cuáles son sus estrategias individuales y/o colectivas en relación a su capacidad e interés de ejercer (o de ignorar) el liderazgo en las organizaciones, y su opinión sobre general sobre el poder.

Para ello utilizaremos datos empíricos de naturaleza cualitativa, extraídos de los resultados del reciente proyecto “GENERA: Promoviendo una economía del conocimiento más inclusiva y competitiva”. En dicho proyecto se han llevado a cabo encuestas, historias de vida, grupos focales y entrevistas a mujeres científicas de diversas instituciones académicas y categorías laborales en las universidades y centros de investigación españoles. El diseño de la muestra tuvo en cuenta la variabilidad regional (incluyendo facultades y laboratorios de todo el territorio nacional) y disciplinar (científicas del área de las STEM, sociales y humanas, ciencias de la vida, arquitectura), así como edades y orígenes sociales dispares (tanto de clase social como origen étnico o de nacimiento). La situación interseccional de las investigadoras en las organizaciones y en la sociedad será fundamental para delimitar las relaciones de armonía y desajuste que mantienen con las relaciones de poder y el liderazgo, tanto a nivel discursivo como de acción (Yancey Martin, 2001, p. 352).

Más allá de las teorías sobre liderazgo y poder

A lo largo del tiempo, los estudios y políticas centradas en el liderazgo femenino han ofrecido diversas explicaciones, marcos teóricos y soluciones que pasamos a exponer brevemente. En primer lugar, las investigaciones han tratado de demostrar la desigualdad entre hombres y mujeres visibilizando el fenómeno, de manera estadística y urgiendo a poner en marcha políticas públicas concretas (Eagly & Carli, 2007). Estos primeros trabajos están asociados con maneras de combatir la desigualdad de género mediante políticas liberales, las cuales se centraban en el aumento del número de líderes. Se confiaba en que, de esta manera, se acabaría con los estereotipos y la escasa representación femenina en los órganos de poder.

Pero, la desigualdad se enraíza en la cultura y en las estructuras de las instituciones sociales, por lo que la conquista de la igualdad es mucho más compleja que un mero asunto numérico, por más que ello suponga un aumento de mujeres líderes. Los cambios sociales no se consiguen únicamente mediante logros cuantitativos, sino cuando las personas son capaces de hacer transformaciones sustanciales en las relaciones sociales, para lo cual debe haber un cambio de paradigma en sus opiniones y acciones. Las teorías de base individualistas, como las conservadoras y patriarcales, han incidido en que la evolución acabaría con las desigualdades de género. Pero las mujeres

siguen siendo una minoría (como otros grupos sociales), por lo que es necesario buscar otras causas que deben ir más allá de las propias mujeres. Otras teorías han explicado esta ausencia de mujeres ejerciendo el poder argumentando que las mujeres muestran menor interés que sus compañeros varones por el liderazgo. En ese caso, factores biológicos, sociales y de la personalidad también achacable únicamente a las mujeres supondrían una desventaja competitiva (Levi, Kai Li & Feng, 2014; Eckel & Grossman, 2008). En ningún caso, se ha puesto el acento en las estructuras sociales, sino en condiciones que las mujeres “pueden” superar, es decir, siempre depende de las mujeres, como si su agencia bastara por sí sola.

También se han desarrollado numerosas teorías sobre la naturaleza del liderazgo femenino frente al masculino (Eagly & Johannesen-Schmidt 2001; Román Marugán & Ferri Durà, 2013). En esta tipificación, se han adjudicado competencias y características *soft* propias del liderazgo femenino y *hard* asociadas al liderazgo masculino. Con el tiempo estas ideas se han ido matizando, revaluando las competencias blandas frente a las duras por ser más adecuadas a las organizaciones contemporáneas; y, sobre todo, para esclarecer que ni todas las mujeres ejercen un liderazgo femenino relacional y más flexible ni todos los hombres ejercen un tipo de liderazgo autoritario y jerárquico. De este modo, se ha tratado de difuminar las explicaciones dualistas, tan características de las interpretaciones androcéntricas.

Solo unas pocas autoras (García de León, 1994; Yancey Martin, 2001) han ido más allá de los enfoques individualistas, de esas explicaciones focalizadas en las mujeres como problema; preguntándose acerca de las relaciones de poder ejercidas cotidianamente en las organizaciones sociales, que en el caso de las instituciones académicas están legitimadas a partir del discurso de la excelencia y del mérito (Bangilhole & Goode, 2001; González & Revelles-Benavente, 2017). Yancey Martin (2001) afirma que lo que se dice y se hace cotidianamente crea lo que se está diciendo y haciendo. Mujeres y hombres comparten las mismas experiencias: mientras ellas nunca son convocadas, ellos siempre son llamados a participar en los grupos de poder, por lo que las relaciones de poder lejos de revertirse, se enraízan y fortalecen.

Cuando se ha tratado de dar la vuelta a este fenómeno, por ejemplo, en las comisiones de evaluación y selección de candidatos en la academia, su impacto no ha sido el esperado. El número de mujeres que superan procesos de selección no se ven alteradas por el hecho de que haya un equilibrio de género en las comisiones de evaluación (Zinovyeva & Bagués, 2011; González, Conesa, Pons & Tura, 2018). van den Brink & Benschop (2014, p. 478) sugieren que las mujeres evaluadoras temen ser juzgadas como feministas por sus compañeros si eligen otras mujeres. Yancey Martin (2001) también afirma que las mujeres en el poder que “actúan como un hombre” estarían procurando no situarse fuera de la zona de confort delimitado por el androcentrismo.

Mujeres sobre la línea que delimita las posiciones de liderazgo y poder

La realidad de las mujeres y los hombres está construida por las relaciones de poder, que se convierte en su memoria y guía para la acción. Para las mujeres el ejercicio del poder suele estar vinculado con el ejercicio de acciones realizadas en una relación de subordinación, para los hombres con prácticas de gestión y dirección. Las escasas mujeres que han llegado a posiciones de poder, en primer lugar, como no podría ser de otra manera, accedieron de la mano de los hombres demostrando lealtad y cierta repetición de conductas (Yancey Martin 2001, Calás, Smircich & Holvino 2014, García de León 1994, White, Bagilhole & Riordan 2012). Aún en el presente, las lideresas han accedido a esa posición favorecidas por circunstancias excepcionales: han llegado a las organizaciones en el momento adecuado, cuando no había otros hombres disponibles, de la mano de un mentor o de un protector que ha visto en ellas cualidades insuperadas por los candidatos masculinos, y/o estimuladas por una dinámica social favorable. Pero las mujeres no acceden todavía al poder de una manera normalizada (sin que haya consecuencias, por ejemplo, a la hora de exigirles más, mirarlas con mayor suspicacia, desligarla de sus cuerpos o identidad de género, etc.). Estas mujeres han tenido que interiorizar características de fortaleza, con grandes dosis de empoderamiento, asumiendo una dinámica de fractura con

el androcentrismo de las organizaciones, encontrando una falla en la salvaguardia del poder masculino (los guardias pretorianos como nos afirmará una informante).

Para analizar la relación de las mujeres con el poder es importante conocer sus sentimientos y memoria, puesto que estos influyen incluso antes de pensar en sus oportunidades. Sin embargo, la memoria común sobre las mujeres pioneras no es un ejemplo estimulante, por la invisibilidad y dificultades históricas padecidas. La experiencia actual sigue manteniendo esa imagen negativa, puesto que comportamientos aplaudidos para los varones suelen ser motivo de crítica si lo ejercen las mujeres. Así, nadie pregunta por qué un investigador se queda en el laboratorio hasta la noche teniendo hijos, pero sí por qué lo hace una investigadora.

El discurso de las mujeres sobre el poder es generalmente estereotipado y simplista, vinculándolo a intereses innobles o privados de los hombres. Se asocia al sufrimiento o al enfrentamiento interpersonal. Su discurso está construido desde la capacidad de agencia, es decir, desde su conciencia y toma de decisiones (aunque proceda de las condiciones contextuales). La siguiente cita, de una mujer titular casada con hijos, en una posición excelente para reclamar una posición de dirección en el departamento o en otros organismos de la universidad, lo refleja:

Ingeniera: La parte de gestión y... poder, no me interesa porque no me da la felicidad... porque conoces lo que significa...

Entrevistadora: ¿pero por qué?

Ingeniera: Hombre, por lo que implica: tiempo, mucha política, muchos intereses, al final, muchos intereses individuales y no me interesa...

Entrevistadora: Hum...

Ingeniera: No está dentro de mis prioridades... entonces no. Soy ya demasiado mayor [sonríe] para gastar tiempo en cosas que no me aporten internamente.

Esta idea se repite de maneras diferentes a lo largo de la misma entrevista, y también en el discurso de otras investigadoras, en otras organizaciones y áreas de conocimiento. El poder no proporciona felicidad sino dificultades; por eso, sus acciones se dirigen hacia otras metas consideradas más satisfactorias como la docencia y la investigación. Su actitud refleja una posición libre de las presiones sociales, quizá porque el peso de los roles del cuidado es mucho más pesado, así que parecen “liberarse” de las relacionadas con el liderazgo. Por eso, como señala Mounira M. Charrad (2010, p. 517) si agencia es la capacidad de realizar elecciones y acciones individualizadas, estas mujeres no actúan por intereses generales sino privados, por tanto, con agencia, pero sus decisiones están limitadas, predefinidas, por las estructuras socio-culturales.

A lo largo de la historia, las mujeres que reconocemos ejerciendo el poder han sido anecdóticas; las lideresas no forman parte de la memoria colectiva como un hecho plausible sino excepcional. Desde

los orígenes de la lucha feminista, la conquista de las mujeres ha sido parcial y no sistemática, por eso ha sido tan difícil mantener esos logros de manera estable, generando cambios significativos permanentes. Ese vacío junto a la sensación de dificultad, de que se les demanda un esfuerzo extra – incluso después del ya realizado – supone un importante obstáculo para que las mujeres perciban el liderazgo como un camino deseable. A ello se añade su posición de género e interseccional respecto a la clase y otras características sociales, porque los resultados muestran que la clase social o el origen son elementos adicionales de dificultad (González & Rätzhel, 2018).

Las mujeres con mayor edad son más críticas, quizá por haber llegado a acumular una experiencia que le ha llevado concienciarse de la discriminación sufrida. Por el contrario, algunas mujeres jóvenes han adoptado una posición de partida más positiva, que ve su futuro y oportunidades más plausible. Seguramente, es el efecto beneficioso de crear un discurso de igualdad. Estas jóvenes se presentan como mujeres dispuestas a decidir su futuro, a ejercer su derecho y a participar en todos los órganos de poder.

Aquellas mujeres que por alguna razón han encontrado (o han creado) un clima propicio para compartir sus experiencias con sus compañeras ha sido beneficiadas por esa estrategia; han sido capaces de establecer alianzas para aumentar su rendimiento científico, sus méritos y redes sociales apoyándose las unas en

las otras. Es una situación no siempre posible, puesto que las dinámicas de las organizaciones suelen estar muy pautadas por relaciones patriarcales, jerárquicas y hasta de conflicto. Estas condiciones pueden fragmentar sus relaciones y anular su necesidad común de establecer alianzas y entrar en conflicto contra la competitividad y el aislamiento. Así, en algunos departamentos y facultades las mujeres se apoyan entre sí, eligiéndose entre ellas para optar a posiciones de relevancia que les permite tomar decisiones más importantes, ejercer el poder, aunque sea en pequeñas áreas particulares (Webster & Boyd, 2018). Sin embargo, otros contextos han ido deshaciendo lazos previos debido a situaciones de dificultades concretas, la instalación de una cultura más competitiva y neoliberal, luchas entre grupos que compiten entre sí, ya sea conformado por ellas mismas o por otras personas.

Conclusiones

En este trabajo se han ofrecido argumentos que explican la agencia de las mujeres que, estando en condiciones de ejercer el liderazgo, eligen otras estrategias argumentando que “no les interesa el poder”. Sus posiciones son difíciles de entender sin explicar los contextos organizativos en los que se producen, porque las mujeres con poder o sin él se encuentran en una posición de vulnerabilidad respecto a sus compañeros. Este capítulo ofrece una revisión crítica del concepto de poder y, eventualmente, qué acciones y transformaciones ayudarían a

incorporar a las mujeres en posiciones de liderazgo en las organizaciones, para así contribuir de manera efectiva en el diseño de las instituciones futuras, necesariamente más igualitarias y diversas.

Estos ejemplos apuntan a las estructuras sociales como condicionantes de las relaciones de poder, que luego permitirán a los sujetos políticos tomar decisiones y practicar pautas de igualdad que se alejen del androcentrismo. Por tanto, es esencial cuidar el clima de los departamentos, sin frustrar las condiciones de relevo de las más jóvenes y para que todas las mujeres sientan que pueden acceder a las mismas cotas de poder que sus compañeros varones.

Bibliografía

Bagilhole, B. & Goode, J. (2001). The contradiction of the myth of individual merit, and the reality of a patriarchal support system in academic careers: A feminist investigation. *European Journal of Women's Studies*, 8: 161–80. <https://doi.org/10.1177/135050680100800203>

Calás, M. Smircich, L. & Holvino, E. (2014). Theorizing gender-and-organization: Changing times, changing theories. *The Oxford Handbook of Gender in Organizations*. 17-52.

Eagly, A. & Johannesen-Schmidt, M. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 781-797. DOI: 10.1111/0022-4537.00241

Eagly, A. & Carli, L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press

Eckel, C. & Grossman, P. (2008). Sex and Risk: Experimental Evidence. In *Handbook of Experimental Economics Results*, C. Plott y V. Smith (ed.). Volume 1, 1061–1073. New York: North Holland.

European Commission (2018). *2018 Report on equality between women and men in the EU*. Brussels: European Union.

García de León, M. (1994). *Élites Discriminadas (Sobre el poder de las mujeres)*. Barcelona: Anthropos.

González Ramos, A. (dir.) (2018). *Mujeres en la ciencia contemporánea. La aguja y el camello*. Barcelona: Icaria.

González Ramos, A., Conesa, E., Pons, O., & Tura, M. (2018). The Spanish Equality Law

and the Gender Balance in the Evaluation Committees: An Opportunity for Women's Promotion in Higher Education. *Higher Education Policy* <https://doi.org/10.1057/s41307-018-0103-y>

González, A., y Rätzzel, N. (2018). 'You must aim high' - 'No, I never felt like a woman': women and men making sense of non-standard trajectories into higher education. *The International Journal of Gender, Science and Technology*, 10 (1): 1-17. Recuperado de <http://genderandset.open.ac.uk/index.php/genderandset/article/download/477/923>

González Ramos, A., & Revelles-Benavente, B. (2017). Excellence in Science: A Critical Affirmative Response. *Cadernos de Pesquisa*, 166, 1371-1390. <https://doi.org/10.1590/198053144233>

Levi, M., Kai Li, L. & Feng, Z. (2014). Director Gender and Mergers and Acquisitions. *Journal of Corporate Finance*, 28, 185–200. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.11.005>

Roman Marugan, P. & Durá, J. (2013). El liderazgo político femenino: la dificultad de una explicación. *RAUDEM, Revista de Estudios de las Mujeres*. <http://dx.doi.org/10.25115/raudem.v1i0.568>

van den Brink, M., & Benschop, Y. (2014). Gender in academic networking: The role of gatekeepers in professorial recruitment. *Journal of Management Studies*, 51(3), 460–492. <http://dx.doi.org/10.1111/joms.12060>

Webster, N., & Boyd, M. (2018). Exploring the importance of inter-departmental women's friendship in geography as resistance in the neoliberal academy. *Geografiska Annales. Series B. Human Geography*. <http://dx.doi.org/10.1080/04353684.2018.1507612>OAI:

White, K., Bagilhole, B., & Riordan, S. (2012). The gendered shaping of university leadership in Australia, South Africa and the UK, *Higher Education Quarterly*, 66, (3), 293-307. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2273.2012.00523.x>

Yancey Martin, P. (2001). "Said and done" versus "saying and doing". Gendering practices, practicing gender at work. *Gender & Society*, 17 (3), 342-366. <https://doi.org/10.1177/0891243203017003002>

Zinovyeva, N. & Bagues, M. (2011). Does Gender Matter for Academic Promotion?', Evidence from a Randomized Natural Experiment. *IZA Discussion*, Paper No. 5537. Recuperado de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdo/d?doi=10.1.1.418.2632&rep=rep1&type=pdf>

Los estudios feministas en las universidades españolas: espacios para la igualdad y el empoderamiento de las mujeres

Virginia Maquieira D'Angelo

Abstract

The current article examines the feminist critique of knowledge in the Spanish universities at the early democratic transition. It studies the contribution of feminist studies to the democratization of the universities and the Spanish society and the epistemology criticism as a political aim of the new society. The emergence context and some teaching and research initiatives that have contributed to generate changes in society as a whole are analyzed. The processes of empowerment and change are the product of networking among universities and other feminist organizations and public authorities. The current work shows the important existing process of change but at the same time some paradoxes and contradictions within the structure and organization of the university. The article makes recommendations and guidelines for future action in order to establish a truly equal agenda through equality policies within the university framework.

Virginia Maquieira D'Angelo es Doctora en Filosofía y Letras, Profesora Titular de Antropología Social. Directora del Instituto Universitario de Estudios de la Mujer, Vicerrectora de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo. Directora Cátedra UNESCO, Red UNTWIN en "Políticas de Género e Igualdad de Derechos entre Mujeres y Hombres", Universidad Autónoma de Madrid.

Introducción

A mediados de los años setenta del siglo XX, últimos años de la dictadura franquista y comienzo de la transición española, profesoras y alumnas comenzaron a desarrollar al margen de los programas oficiales, actividades académicas que dieron lugar a la creación de los primeros estudios feministas en las universidades españolas. La universidad había sufrido los rigores del régimen político y era todavía jerárquica, tradicional, anquilosada y patriarcal tanto en su organización como en los contenidos de docencia e investigación. Por este motivo “la política feminista comenzó a entenderse también como crítica académica” (Moltó, Campillo, Martínez Benlloch, 2005: 67).

En este trabajo se expone la génesis de los espacios de crítica feminista en las universidades españolas en aquellos años y sus logros hasta la actualidad. Se analiza su contribución en la transformación del conocimiento, el cambio de la propia universidad y su incidencia en la sociedad. Estas iniciativas fortalecieron el protagonismo de las mujeres, su visibilidad pública e incidencia política en la transformación de la sociedad española. Se analiza también

la creación en 2009 de las Unidades de Igualdad de Género, organismos encargados de diseñar políticas de igualdad en las universidades. Se resalta la importancia de la retroalimentación de los espacios académicos y políticos vinculados al gobierno universitario y el fortalecimiento de ambos espacios en un contexto en el que se producen paradojas y contradicciones que obstaculizan el camino deseado. Por último se señalan algunos retos que son ineludibles afrontar.

Transformación del conocimiento como exigencia feminista. Breve memoria del contexto

Según el *Libro Blanco de Estudios de las Mujeres* en las universidades españolas (Ballarín, Gallego, Martínez Benlloch, 1995), la consolidación democrática con el desarrollo legislativo y modernizador de las estructuras sociales, fueron una oportunidad para el feminismo dentro y fuera de la academia. La creación del Instituto de la Mujer como Organismo Autónomo para los derechos de las mujeres y la Ley de Reforma Universitaria (LRU), ambos de 1983, facilitaron la expansión de los Estudios feministas. La LRU, con todas sus insuficiencias,

abrió posibilidades para el profesorado femenino universitario. Su presencia, que había sido meramente simbólica, aumentó hasta constituir entre un 25% y un 30% del profesorado permanente. Este contexto, más la entrada de España en la UE en 1985, favorecieron la creación de centros feministas de investigación en las universidades españolas.

Cabe destacar el compromiso de la socióloga y economista María Ángeles Durán en la creación del primer espacio de investigación y crítica feminista en la Universidad Autónoma de Madrid. Su obra, *Liberación y Utopía* (1982), fue pionera en esta transformación del conocimiento. Reunió trabajos de prestigiosas investigadoras que les preocupaban los problemas metodológicos y epistemológicos en sus áreas de estudio y que les unía la convicción de la importancia de la ciencia para la liberación colectiva. En el prólogo Durán da cuenta de la lucidez creativa que genera en el panorama transnacional la incorporación de las mujeres al mundo de la cultura institucional y académica.

A su juicio, no se podía esperar que la incorporación de las mujeres a la Universidad fuera una eterna escena de repetición, una “reproducción obediente” (1982:11). Considera que esta rebeldía innovadora ha caracterizado el camino de los estudios feministas en las universidades españolas produciendo una renovación científica que genera alternativas políticas para el logro de la igualdad.

Desde esta perspectiva, la creación de centros de investigación y docencia para la igualdad en la educación superior española ha posibilitado el análisis de los sesgos de género en la práctica científica, tarea que ha tenido grandes logros pero que no puede darse por concluida. Sesgos que exageran o ignoran las diferencias; sesgos patriarcales en las prioridades científicas; en los modelos teóricos; en las preguntas de investigación; en el planteamiento de hipótesis; en la definición de variables; en los diseños y muestras empleadas; en la situación experimental; en la recogida y análisis de datos; en la interpretación de resultados y en las posibilidades para la publicación y transferencia del conocimiento (García Dauder y Pérez Sedeño, 2017).

Paralelamente a estos avances en la crítica feminista al conocimiento científico es pertinente señalar los cambios experimentados por las mujeres españolas en los últimos 40 años en la realidad social: legislativa, educativa, familiar, sexual, laboral y política. Una manifestación ha sido su incorporación a los estudios universitarios y a la carrera docente e investigadora. Este hecho visibilizó la crítica al conocimiento recibido y la voluntad de su transformación con la creación de nuevos saberes como parte del proyecto emancipatorio del feminismo para superar un orden político de desigualdad. La transformación epistemológica generó nuevas categorías de análisis, preguntas que estaban silenciadas, nuevos esquemas cognitivos para observar el mundo y poner nombre a lo innombrado.

Dentro de los cambios hay que destacar la aprobación de la Ley de Igualdad en 2007, que marcó a la sociedad española al situar la igualdad como eje y exigencia de justicia e indicador de calidad democrática. Fue el inicio de las políticas de igualdad en todos los niveles de la estructura política del país: estatal, autonómica y local, al tiempo que se cumplía con los compromisos internacionales contraídos por España en la escena internacional. Los cambios legislativos y de políticas públicas fueron causa y consecuencia de la transformación feminista del conocimiento porque estuvieron muy vinculados a los avances en la conceptualización de la desigualdad entre mujeres y hombres. Se produjo un trasvase de contenidos desde la investigación a las instituciones administrativas y partidos políticos. Académicas, con historial acreditado en investigación y docencia feminista, fueron nombradas en puestos de responsabilidad política en materia de igualdad garantizando el desarrollo de políticas públicas inéditas hasta ese momento. Al mismo tiempo se generó un reforzamiento de la necesidad de espacios especializados en formación e investigación en estudios de género y se hizo visible la necesidad de la incorporación paritaria de las mujeres en órganos de representación universitaria y en carreras docentes e investigadoras.

En este sentido fue clave la creación de Unidades de Igualdad en las universidades para la Igualdad Efectiva

entre Mujeres y Hombres (Ley orgánica 3/2007 de 22 de marzo), y la Ley Orgánica de Universidades que obliga el cumplimiento de la igualdad entre mujeres y hombres como un factor primordial de una sociedad desarrollada y justa.

Destaco el caso de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM) porque es modelo de sinergias entre el espacio de investigación y docencia y la organización política de la universidad. En diciembre de 2009 la UAM creó la Unidad de Igualdad como parte del gobierno de la universidad, articulada en el organigrama del Vicerrectorado de Cooperación y Extensión Universitaria, para desarrollar políticas de igualdad y coordinar acciones y servicios para el desarrollo de dichas políticas en todos los ámbitos universitarios.

Es importante señalar que los Planes de Igualdad que se han elaborado asumen conceptualmente la desigualdad de género como un aspecto estructural de la organización social y también de la institución académica (Maquieira, 2010) y, por tanto, es indispensable una intervención de carácter transversal en las diversas instancias de la organización universitaria a través de 5 ejes con objetivos, acciones y responsables de la gestión e implementación. Estos son: 1. Creación de una cultura de igualdad, 2. Igualdad en el trabajo; 3. Docencia; 4. Investigación; 5. Participación en la toma de decisiones y representación paritaria en la organización universitaria.

Por tanto, desde los ámbitos de la política de la institución universitaria se refuerza y reconoce la importancia de los estudios feministas en la universidad que ya no se consideran en los márgenes de la institución sino como elemento central de la universidad para un tiempo nuevo. Este hecho, se debe, al reconocimiento de la trayectoria acreditada de los espacios dedicados a los estudios feministas y su papel en la creación, transmisión y difusión del conocimiento, así como la relevancia de estos conocimientos para la transformación de las universidades y de la sociedad en su conjunto. Por este motivo dedico el apartado siguiente a reseñar algunas de las iniciativas y actividades que se vienen desarrollando y que son fuente de innovación y empoderamiento para las mujeres.

Algunas iniciativas transformadoras y empoderamiento para el cambio

Como hemos dicho en las últimas décadas se han consolidado los estudios feministas y de género en las universidades del estado español con programas de investigación y docencia de relevancia y prestigio académico nacional e internacional como ha quedado documentado (Ortíz Gómez, T. et.al, 1999; Maquieira, 2005; Sánchez de Madariaga 2011; Sánchez Muñoz, 2017). Este proceso es el resultado de un gran esfuerzo colectivo de trabajo en red entre centros y grupos de investigadoras que han impulsado una serie de

iniciativas interconectadas. Trabajo que ha promovido el trasvase y articulación de ideas, recursos personales, estrategias de acción colectiva que se han multiplicado con las posibilidades de los espacios virtuales y sus redes.

Estas acciones incidieron al interior de las instituciones de educación superior y a la sociedad en general, partiendo de la toma de conciencia de los procesos de desigualdad y la voluntad de construir a las mujeres como sujetos políticos, sin olvidar la diversidad de sus posiciones estructurales. En este sentido, se fue produciendo la articulación de las tres dimensiones, individual, colectiva y política con el compromiso de una acción transformadora que caracteriza una visión feminista del empoderamiento (Bacqué; Biewener, 2016).

Una de las primeras iniciativas fue la conquista en las convocatorias de reconocido prestigio nacional y europeo de espacios de investigación que tengan en cuenta la incorporación de la perspectiva de género en las líneas de investigación prioritarias así como el reconocimiento de la composición paritaria de equipos de investigación y el liderazgo de mujeres en los mismos. Espacios con recursos económicos para financiar investigaciones, para generar redes transnacionales, tarea que ha requerido una importante masa crítica de investigadoras con prestigio académico y redes de incidencia política para superar los obstáculos manifiestos de la incorporación de las mujeres a las carreras docentes e investigadoras.

Estas acciones han ido dando lugar a cambios en las políticas de investigación en España y en la UE incorporando las propuestas surgidas desde la acción colectiva de las investigadoras feministas. Este impulso ha promovido la acumulación de conocimiento que ha dado lugar al incremento de publicaciones en revistas especializadas, a colecciones de libros en editoriales comerciales y de universidades nacionales e internacionales con capacidad de difusión.

Otra iniciativa que transformó el panorama docente universitario fue la creación de Posgrados en estudios feministas. En unos casos se trata de programas de carácter interdisciplinar en Estudios de Género y feministas que se ofrecen en respuesta a la demanda de expertas/os que desean investigar, diseñar y aplicar políticas de igualdad en administraciones públicas, en organismos nacionales, internacionales o empresas privadas. A este enfoque generalista se suman otros posgrados especializados temáticamente en violencia de género; políticas públicas de igualdad; desarrollo y migraciones; economía feminista u otros que se promueven de acuerdo a las líneas prioritarias de cada universidad.

Estos posgrados de género y feminismo han producido nuevas aproximaciones a viejas cuestiones. Frente a un saber androcéntrico, han sacado a la luz la falsa neutralidad y el falso universalismo de muchos paradigmas teóricos. Además al tener un componente de capacitación laboral, permiten incidir en el cambio social, mediante la formación de

profesionales que trabajen en diversos ámbitos sociales e institucionales. Por último, estos Postgrados de Género han creado identidades profesionales que actúan con un saber crítico que postula la igualdad.

Como consecuencia de los posgrados se han iniciado programas de Doctorado que promueven la circulación de doctorandas en el espacio europeo de educación superior y en otras áreas geográficas a través de becas propiciadas por redes y proyectos de investigación. El acierto de estos Programas de Doctorado institucionalizados ha sido la estrecha vinculación entre universidades y grupos de investigación feminista ya que son en su mayoría inter-universitarios.

Otra iniciativa que ha tenido amplio arraigo en las universidades son las asignaturas transversales en estudios feministas ofertadas para el conjunto de las titulaciones de Grado y con reconocimiento de créditos oficiales. Estas asignaturas tienen como objetivo formar a estudiantes que no tienen en sus programas asignaturas de género y feminismo. En muchos casos es el primer paso para incorporarse posteriormente a un posgrado de especialización. En general estas asignaturas han optado por la denominación “La igualdad de género en la sociedad contemporánea”, a través de la cual se da a conocer las complejidades de las desigualdades entre mujeres y hombres. Se pretende dar una perspectiva transversal de los estudios de género, en grado y postgrado, incidiendo

en titulaciones que tradicionalmente han tenido una desatención hacia los mismos, promoviendo un cambio de dichos estudios.

Estas actividades han ido tejiendo una interconexión entre universidades, centros de investigación y docencia feminista y administraciones públicas con responsabilidades en materia de igualdad. Al mismo tiempo han desarrollado capacidades y han promovido acciones cívicas con incidencia pública a través de miles de estudiantes convertidos en profesionales en estudios de género que contribuyen a la creación de una ciudadanía activa y crítica. Esto no excluye que pervivan determinados obstáculos que plantean retos que se deben afrontar.

Paradojas y retos de futuro

Lograr la igualdad de género en el marco de las universidades y cuestionar las bases patriarcales de la docencia y la investigación es un proceso de largo aliento con muchos obstáculos y contradicciones. Algunas resistencias son de carácter ideológico con comportamientos reactivos en lo personal y colectivo ante los cambios impulsados desde el feminismo académico. En otros casos se debe a las inercias de una institución diseñada sobre otras reglas de juego, con un tipo de organización que reproduce la desigualdad a través de mecanismos sutiles, muchas veces invisibles, enraizados en los procedimientos de la institución.

Sea por unos motivos u otros, se presentan paradojas y contradicciones que revelan la complejidad del funcionamiento de las universidades ante los procesos de cambio que demanda la igualdad como objetivo fundamental. Fijarse en las paradojas y contradicciones permite articular formas alternativas de acción política y académica.

La primera hace referencia al desarrollo de un marco normativo muy avanzado en materia de igualdad en España y al mismo tiempo su incumplimiento en la reorganización docente con el establecimiento de las titulaciones de Grado y Posgrado del nuevo Espacio Europeo de Educación Superior. Como hemos visto las asignaturas de género en las titulaciones fue producto de los centros de investigación feminista y de la ley de Igualdad y de *Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género* (2004) que establecía que “las universidades incluirán y fomentarán en todos los ámbitos académicos la formación, docencia e investigación en igualdad de género y no discriminación de forma transversal”.

Pero estos postgrados se iniciaban al mismo tiempo que se creaban nuevos Grados con una reducción de las asignaturas de género obligatorias. El Plan Bolonia optaba por la transversalidad en materias de igualdad entre mujeres y hombres y en la práctica se quedaba en una fórmula escrita sin el cumplimiento de la normativa establecida y suprimía la especialización de asignaturas.

Podemos concluir que en el momento de mayor incremento de los posgrados de Género, nos encontramos una situación paradójica: la existencia de un marco normativo muy avanzado y la dejación de las universidades en el cumplimiento del marco legislativo (Sánchez Muñoz, 2017). La lucha entre departamentos y facultades por conseguir créditos como expresión del poder académico fue causa de exclusión de asignaturas de género en planes de estudio que con esfuerzo se habían logrado incorporar.

Otra paradoja manifiesta la tensión entre la organización de la universidad en torno a departamentos y la innovación organizativa que produce la interdisciplinariedad en estudios feministas y de género. En la universidad sigue prevaleciendo la organización en torno a departamentos que son la expresión de áreas de conocimientos específicas. En cambio, los Estudios feministas, organizados como Institutos de Investigación se encontraron ocupando un rango distinto en las universidades. Se sigue primando la lógica de conocimientos estancos con las estructuras departamentales contra el cultivo de la interdisciplinariedad.

Una consecuencia de esta situación afecta a la obtención de recursos para la gestión de estudios feministas, de posgrados y actividades de igualdad. Por tanto, se ha consolidado un modelo de formación interdisciplinar en estudios de género y feminismo que convive con las inercias de los departamentos estancos en torno a los cuales se organiza la universidad.

No obstante, las paradojas señaladas aumentan ya que el discurso de la investigación en el contexto europeo alienta la interdisciplinariedad académica e investigadora como criterio de innovación y una de sus prioridades es la Igualdad de género para fomentar la excelencia científica. Plantea también que los retos de la sociedad requieren utilizar todos los talentos y por ello es preciso desarrollar políticas de igualdad para suprimir los sesgos en la producción científica logrando la participación equitativa de las mujeres (Sánchez de Madariaga, 2011).

Estas reflexiones permiten considerar que estamos en un escenario complejo, de fuerzas de cambio contradictorias, de forcejeo entre lo viejo y lo nuevo, que generan paradojas y tensiones. Son procesos sobre los que podemos actuar por la legitimidad que nos proporciona el que desde hace décadas defendemos los criterios que hoy se consideran la clave de la excelencia académica.

Ante estos desafíos es imprescindible reforzar la vinculación entre los centros de investigación feminista y las unidades de igualdad de las universidades para alcanzar un estatuto equiparable al resto de los organismos universitarios y que equipare los estudios feministas en todas las titulaciones con reconocimiento de créditos oficiales. Hay que incorporar las asignaturas con perspectivas de género no sólo en posgrados de humanidades y ciencias sociales, sino también en ciencias experimentales. Es necesario que la formación del profesorado incluya estudios

feministas con reconocimiento para su promoción académica. Finalmente hay que demandar la perspectiva de género en las convocatorias de investigación, con la incorporación de expertas en dicha materia para la evaluación de los proyectos.

Para afrontar estos y otros muchos retos sigue siendo importante dar respuesta a las siguientes preguntas: **quién crea el conocimiento, qué conocimiento y para qué fines.**

Bibliografía

Bacqué, M-H; Biewener, (2016) *El empoderamiento. Una acción progresiva que ha revolucionado la política y la sociedad.* Barcelona: Gedisa editorial.

Ballarín, P. Gallego M.T. y Martínez Benlloch, M.I (1995) *Los estudios de las mujeres en las Universidades españolas 1975-91. Libro Blanco.* Madrid: Instituto de la Mujer.

Durán, M.A. (1982) *Liberación y Utopía.* Madrid: AKAL editor.

García Dauder, S. y Pérez Sedeño, E. (2017) *Las 'mentiras' científicas sobre las mujeres.* Madrid: Catarata.

García Sainz, C. (Ed.) *Unidades de Igualdad. Género y Universidad.* Madrid: Universidad Autónoma de Madrid, pp.89-109.

Maquieira, V. (2005) El IUEM entre dos siglos: lugares de la memoria y la acción. En V. Maquieira, et.al *Democracia, feminismo y universidad en el siglo XXI.* Madrid: Universidad Autónoma de Madrid, pp.331-356)

Maquieira, V. (2010) Sistema de Género: Innovación del conocimiento para el progreso en igualdad. *RIEV.* Bilbao: EUSKO IKASKUNTZA. pp.151-173.

Moltó, M.L, Campillo N. y Martínez I. (2005) Institucionalización de los estudios de género en la Universitat de València (1986-2004). En V. Maquieira, et.al *Democracia, Feminismo y Universidad en el siglo XXI.* Madrid: Ediciones de la Universidad Autónoma de Madrid, pp.63-75.

Ortiz Gómez, T. et.al (1999) *Universidad y Feminismo II. Situación de los Estudios de las Mujeres en los años 90.* Granada: Editorial Universidad de Granada.

Sánchez de Madariaga, I. (2011) Políticas de Género en la Ciencia. Suprimir sesgos y promover la excelencia. *Libro Blanco 2011: situación de las mujeres en la ciencia española.* Madrid: Unidad Mujeres y Ciencia, Ministerio de Ciencia e Innovación, (pp.4-16)

Sánchez Muñoz, C. (2017) Los postgrados de Género: Consolidación y retos en C. García Sainz (ed) *Unidades de Igualdad: Género y Universidad.* Madrid: Universidad Autónoma de Madrid, pp.127-140.

Liderazgo de mujeres en las universidades peruanas

Patricia Ruiz-Bravo, Jimena Sánchez and Aranxa Pizarro

Abstract

Despite the growing presence of women in higher education institutions, their participation in leadership positions is incipient and does not achieve parity with men. What barriers do they face? What factors contribute to their absence? The purpose of this article is to analyze the obstacles that prevent women from accessing positions of authority which, as a result, prevent the consolidation of a feminist leadership. To do so, we will analyze (1) the cultural and institutional barriers that hinder the academic development of women in higher education institutions, and (2) the impact that the hostile work environment and psychological harassment has on their self-perception and motivation to access positions of leadership and authority. As we will see, both are forms of violence against women. The information used is based on a study conducted in five public universities of Peru during 2016.

Patricia Ruiz-Bravo, Jimena Sánchez and Aranxa Pizarro are members of the UNESCO Chair on Gender Equality in Higher Education Institutions based at the Pontifical Catholic University of Perú (PUCP). The UNESCO Chair aims at designing and implementing gender policies that improve the status of women in higher education institutions and promote equality between men and women.

Introducción

A pesar de los importantes cambios ocurridos en el entorno internacional y, en particular, en el acceso creciente de las mujeres a la educación superior, los estudios constatan que la presencia femenina en los puestos de gobierno y liderazgo es aún incipiente. Son aún menores las evidencias respecto a la filiación y enfoque feminista de estas mujeres en espacios de poder. En este artículo, sustentado en un estudio sobre trayectorias laborales de mujeres en instituciones públicas de educación superior en el Perú (Ruiz-Bravo, et al., 2017), vamos a detenernos en las barreras que dificultan que las docentes ocupen puestos de gestión y de gobierno, tales como los estereotipos de género, la conciliación laboral con la vida familiar, y la violencia de género para, a partir de este diagnóstico, identificar las consideraciones de las mujeres con respecto a los puestos de autoridad y toma de decisiones en la educación superior. Finalmente, terminaremos este artículo formulando preguntas sobre las posibilidades de un liderazgo feminista.

La participación de las mujeres en espacios públicos en el contexto peruano

En el Perú, la presencia de mujeres en puestos de dirección y poder es escasa. Durante 2018, el número de ministras en el poder ejecutivo es reducido: 5 mujeres frente a 14 varones incluyendo la presidencia del Consejo de ministros. Las carteras que ocupan las mujeres están vinculadas a los roles de cuidado: Salud, Mujer y Poblaciones Vulnerables, Ambiente, Cultura. Desarrollo e Inclusión Social¹. En lo que concierne al poder legislativo contamos con 37 mujeres congresistas (28.5%) frente a 93 congresistas hombres (71.5%)². En el espacio regional la situación no es mejor. Del conjunto de gobernadores regionales la mayoría (96.2%) son varones contándose tan sólo a una mujer en ese puesto (3.8%).

La situación en las Instituciones de

1 Para más información ver: <https://www.presidencia.gob.pe/gabinete-de-ministros>.

2 Para más información ver: http://www.congreso.gob.pe/congresistas/?=undefined&m1_idP=2

Educación Superior (IES) se mantiene. Mariella del Barco, representante del Ministerio de Educación del Perú en el 2017, señaló que solamente existen 18 vicerrectoras de universidades públicas de un total de 51 universidades a nivel nacional; y que solo el 11% de las universidades privadas del Perú tienen a una mujer como rectora. Asimismo, en el último censo universitario (2010) del total de docentes universitarios en el país, el 68.2% fueron varones y el 31.8% fueron mujeres.

Sobre la metodología empleada en la investigación

Como ya se mencionó, el artículo se sustenta en una investigación sobre trayectorias laborales realizada en cinco universidades públicas de distintas regiones del país (Ruiz-Bravo, et al., 2017). El estudio se basó en una encuesta que se aplicó a 713 docentes de los cuales 515 (72.2%) son varones y 198 son mujeres (27.7%). Adicionalmente, se realizaron 31 entrevistas en profundidad a mujeres de las cinco universidades públicas analizadas. Para esta publicación, vamos a trabajar con parte de la data recogida sobre este tema, profundizando en los aspectos de gestión y liderazgo.

La situación de las mujeres en cargos de gestión en universidades públicas del Perú

La situación antes descrita se manifiesta, a su vez, en las universidades que fueron parte del estudio. Para comenzar, del total de los docentes pertenecientes a las cinco universidades analizadas (2254 docentes),

el 77.8% son hombres y el 22.2% son mujeres (Ruiz-Bravo, et al., 2017, 33). Asimismo, los hombres tienen una mayor representación en los principales órganos de gobierno de la universidad, ocupando entre el 75% y 80% de los cargos de autoridad, en comparación con el 25% o menos de las mujeres. De los varones encuestados, el 72.7% han ocupado cargos de gestión (principalmente como Directores de Institutos, Secretarios Académicos, Miembros del Consejo Universitario o Decanos), mientras que de las mujeres solamente el 61.6% los ha tenido (principalmente relacionados al Consejo de Facultad, como Coordinadoras o como Jefas de Departamento, cargos que son considerados de mando medio).

Las barreras de las mujeres para acceder a puestos de autoridad

Las cifras presentadas son un claro ejemplo de las desigualdades existentes entre hombres y mujeres para acceder a puestos de toma de decisión en universidades del estudio. A continuación, procederemos a identificar las barreras culturales e institucionales que impiden que las mujeres accedan a estos cargos y que dificultan el desarrollo de sus carreras profesionales en la academia, así como las barreras internas. Para ello, nos basamos en el texto de Sonia Agut Nieto y Pilar Martín Hernández (2007), donde se presenta una relación de factores externos e internos que dificultan el acceso de las mujeres a cargos de gobierno.

Según las autoras, los estereotipos de género son “creencias generalizadas acerca de los rasgos que supuestamente poseen hombres y mujeres y que distinguen a un género del otro” (Agut Martín, 2007, 203), los cuales siguen situando a las mujeres en actividades “menos estratégicas, que no se les confíen tareas variadas y que no puedan familiarizarse con toda la gama de actividades de la empresa; factores que son cruciales para ascender a los puestos altos de dirección” (Agut Martín, 2007, 204). Las mujeres quedan así concentradas en profesiones tradicionalmente feminizadas y los hombres en carreras masculinizadas, lo que trae como resultado que las mujeres que buscan incorporarse en carreras masculinizadas tengan menores posibilidades de sobresalir y, por ende, que no logren ocupar puestos de autoridad. Adicionalmente, las mujeres “en los niveles más bajos de la jerarquía laboral” (Agut Martín, 2007, 204) tienen sueldos inferiores y menor reconocimiento. Este fenómeno constituye lo que se conoce como *segregación vertical*.

Aunque la presencia de las mujeres en el ámbito laboral ha incrementado sustancialmente en la actualidad, sus responsabilidades domésticas y de cuidado no han disminuido. Las mujeres “estando más implicadas en el cuidado de los/as hijos/as que sus compañeros, aún cuando ambos aportan ingresos al hogar” (Agut & Martín, 2007). La carga horaria que implica asumir las responsabilidades laborales remuneradas y las actividades domésticas no remuneradas dificultan el acceso de las mujeres a cursos de

especialización, la publicación de artículos científicos, la coordinación de proyectos de investigación, entre otros criterios que juegan un rol fundamental en el ascenso y reconocimiento profesional. Las barreras relacionadas con la conciliación, hacen referencia también a la ausencia de una política laboral consolidada que favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar, y las dificultades a la hora de compartir las responsabilidades domésticas y del cuidado de los/as hijos/as.

Pasemos a los factores internos. Uno de ellos es la menor autopercepción y falta de confianza que tienen las mujeres en sus capacidades en comparación con las de sus pares varones. Este proceso suele darse de forma inconsciente y, muchas veces, involuntaria. Uno de los factores que lo posibilita es el clima laboral hostil. El ambiente hostil es conformado por micro-mensajes y micro-agresiones, tales como miradas, movimientos corporales, uso del espacio, ofertas laborales, entre otras; así como por valores hipermasculinizados que alienan a las mujeres que buscan sobresalir en un ambiente donde la feminidad, así como la maternidad, son infravalorados. Como resultado, las mujeres tienen una menor autopercepción de sus capacidades que la de sus pares varones, sufriendo de una falta de confianza en sí mismas y en sus propias capacidades. Con lo cual, su motivación y sus aspiraciones laborales disminuyen (Agut & Martín, 2007).

Otro factor que dificulta el acceso de las mujeres a los puestos de poder y de liderazgo es el acoso psicológico. Agut y Martín (2007) sostienen que “deteriora gravemente el bienestar físico y psicológico de la víctima (...), y con ello se reducen las posibilidades de desarrollo de carrera en la organización” (Agut & Martín, 2007, 206). Este fenómeno implica, a su vez, la devaluación de las capacidades femeninas, comportamientos y actitudes sesgadas en detrimento de las mujeres, prejuicios sexistas en la forma de micro-agresiones, entre otros. Es importante notar que tanto el clima laboral hostil, como el acoso psicológico son manifestaciones de violencia contra las mujeres.

Las barreras que enfrentan las mujeres de las universidades públicas en el Perú

Para analizar la data obtenida en las universidades públicas peruanas agrupamos las barreras expuestas en tres ejes de análisis³: (i) brechas y estereotipos de género; (ii) conciliación de la vida privada y laboral; y (iii) violencia contra las mujeres. Los estereotipos de género que impactan negativamente a las mujeres se manifiestan desde la infancia y se mantienen incluso en la educación superior: “Era un profesor que decía que las mujeres teníamos los cabellos largos y las ideas cortas. Que no deberíamos seguir medicina” (Lucía, UNSA).

La situación descrita perdura a lo largo de toda la trayectoria profesional de las mujeres, enfatizándose aún más en cursos o carreras relacionadas con las ciencias e ingenierías:

“Una de las chicas dijo que el profesor de programación se comportaba distinto con los chicos que con las chicas, que ella tenía la misma solución igualita que la que el compañero expuso, pero a ella le dijo “No, no está bien” (Eleonora, UNSA).

La discriminación se agudiza cuando las mujeres acceden a puestos de autoridad:

Yo pienso que era su manera de ser toda coqueta, toda muy jovial. También creo que por el hecho de ser mujer ella tenía menos posibilidades, no sé como explicarlo... Nuestra sociedad es muy machista y creen que las mujeres tenemos menos capacidades y no nos podemos dedicar a puestos donde involucre decisiones importantes y cosas así, siempre lo delegan a los varones. (Mariana, UNSAAC)

Hay mucho machismo, cuando alguien pone a una mujer, sobre todo si esta persona no ha sido muy conocida digamos, aunque sea excelente, hay que ver los comentarios que hacen los varones. Para qué sirve, que esto, que el otro. Y tratan de bajar. (...) Por qué acá va a ir un varón que de repente porque es varón está en el cargo pero no tiene las mismas cualidades que esta mujer que por ser mujer no está en el cargo pero que puede superarlo. (Daniela, UNSA)

Las mujeres terminan personificando diversas metáforas que han sido desarrolladas para explicar las barreras que impiden el avance de su trayectoria

3 Para la realización de esta clasificación partimos del análisis realizado a políticas universitarias de igualdad de género realizadas en Ruiz-Bravo, Patricia y Jimena Sánchez (2018).

laboral y el acceso a cargos de autoridad. Por ejemplo, los techos de cristal, los pisos pegajosos, las tuberías con gotera, entre otros. Ahora bien, estas dificultades no solamente provienen de los hombres, sino también de parte de las propias mujeres, lo que permite mostrar la interiorización de los estereotipos de género en las mentalidades de las personas que se reproducen de generación en generación, y en distintos espacios:

“No iba a ser fácil que los profesores en general aceptaran una rectora mujer. Y analizamos que no sólo iba a haber resistencia de los varones sino incluso de las mujeres” (Nadia, UNSA).

Las entrevistas muestran que la falta de corresponsabilidad en el hogar y en la familia por parte de sus parejas genera dobles o triples jornadas laborales, además de un mayor esfuerzo para acceder a cargos de autoridad por la falta de tiempo:

“Que definitivamente a mí me ha costado doble esfuerzo frente a un varón. Porque es enfrentar y lidiar con la casa y lidiar con tu carrera” (Lucía, UNSA).

Parece ser que el acceso de las mujeres al mundo académico y profesional no las ha eximido de la realización de dichas funciones, sino, por el contrario, se han mantenido vigentes. Podemos ver entonces cómo los avances de las mujeres en lo profesional, no ha venido de la mano con una correlación similar en lo referente a los avances de los hombres en la corresponsabilidad, mirándose aún como mundos ajenos y diferenciados.

La crianza que ha tenido, ahí las mujeres eran las que hacían todo y el hombre era al que se le servía. Y desgraciadamente, en el hogar de muchas mujeres médicos pasa eso. (...) yo no, pero al esposo, colegas mías, tienen que ponerle la ropa, la camisa, todo. ¿Entiendes? Siendo los dos médicos. (Lucía, UNSA)

Lo anterior nos lleva a pensar que el espacio público parece ser más permeable a los cambios en los roles de género, mientras que el espacio privado sigue dependiendo de la negociación que las mujeres tienen que realizar con sus parejas para lograr paridad en las responsabilidades domésticas y de cuidado (quienes influyen ya sea desde su presencia pasiva o su ausencia total).

Finalmente, tenemos la violencia de género contra las mujeres. Esta se manifiesta como acoso sexual y/o psicológico, y como clima laboral hostil. Muchas veces, ambos van de la mano ya que, al no acceder a ofrecimientos sexuales, las mujeres se exponen además a tener que enfrentar distintas situaciones diarias que perjudican que puedan seguir desarrollándose libremente dentro de su ámbito profesional.

Con un profesor de una forma particular, esa persona quería aprovecharse de mí como mujer. Esa persona pudo ser nuestro jefe y años estuvo de jefe y como uno no sede a sus chantajes entonces te pone piedras en el camino. (...) Yo creo que sí, yo creo que la mujer está relegada y los varones siempre tratan de sacar ventajas de una mujer. Aprovecharse, invitarte a salir y cosas así y cuando uno no accede a esas cosas te van cerrando puertas y no te permiten avanzar. (Mariana, UNSAAC)

La influencia de las barreras en la decisión de asumir cargos de autoridad

Las mujeres del estudio poco a poco han ido ganando terreno en la toma de decisiones dentro de las universidades, lo cual se ha evidenciado en su participación (aunque aún insuficiente) en puestos de autoridad; es decir, en puestos de mandato formales (sobre todo relacionado a mandos medios). Sin embargo, esto no se relaciona de manera directa con la identificación de los puestos de autoridad como espacios propicios para su desarrollo profesional y de liderazgo, al menos no en un horizonte cercano a estas mujeres. Es por ello, que las mujeres del estudio (70.05%), en menor proporción que los hombres (78.35%) estarían dispuestas a ocupar un puesto de gestión en el futuro. Algunos de los motivos presentados para ello, implícitos o explícitos, son:

a) la creencia de que no tienen la capacidad para ejercerlos:

“(…) consideran ellos que una mujer es mucho más débil en el manejo de las personas que un varón, o sea que el varón es mucho más fuerte” (Zaira, UNT);

b) el conflicto para conciliar la vida profesional con la familiar, sobre todo si se considera que las mujeres (36.4%) en mayor proporción que los hombres (22%) están separadas, divorciadas, viudas o solteras, que son ellas (58.1%) las únicas encargadas de la realización de las tareas del hogar en comparación con los hombres (6.34%) y las principales (o

únicas) encargadas del cuidado de personas enfermas (53.4%) en comparación con los hombres (10.21%), generando dobles (o triples jornadas laborales);

c) la no valoración de sus capacidades como mujeres líderes:

“a usted le han nombrado en contubernio con el decano por pena de su esposo enfermo” (Daniela, UNSA);

d) la ilegitimidad de los procesos institucionales de selección de autoridades:

“el cargo que yo llegué a ocupar como jefe de departamento lo hice porque le gané en una rifa al colega. Verídico” (Zaira, UNT);

e) la soledad de las mujeres al ocupar cargos de autoridad y su ausencia en las redes de poder:

“Hielo, nadie me hablaba (...) porque yo había quitado la plaza a una persona que ya estaba ahí y era su grupo” (Camila, UNT);

f) la violencia psicológica, física y verbal experimentada:

“me hicieron mucho, me hostigaron, era una encargatura nada más, me hostigaron duramente” (Zaira, UNT).

Reflexiones finales sobre el liderazgo

Este artículo nos deja diversas preguntas para reflexionar sobre los liderazgos feministas. Antes de pensar en el ejercicio del liderazgo, es preciso generar las condiciones institucionales y sociales para que las mujeres accedan a puestos de autoridad

formal. Al respecto nos preguntamos: ¿cómo impulsamos en las universidades ambientes menos hostiles y más propicios para la participación de las mujeres en todas las esferas de toma de decisiones? ¿Cómo desarrollamos el liderazgo de las mujeres al ocupar puestos de autoridad? ¿Cómo incorporamos el desarrollo de liderazgos más democráticos, inclusivos e igualitarios desde una perspectiva ética?

Como vemos, el reto que se presenta para el fomento de liderazgos feministas va más allá de las cifras de mujeres ocupando puestos de autoridad. Tiene que ver, por el contrario, con cambios institucionales que no reproduzcan las inequidades de género donde se consideren el derecho de la participación y desarrollo de las mujeres como pilares; con conciliaciones familiares para que las mujeres no sufran de sobrecargas laborales; y con características individuales donde ellas se sientan capaces de liderar el desarrollo de las instituciones a las que representan.

Bibliografía

Agut, S., & Martín, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de psicología*, 25(2), 201-214.

Saglamer, G. (s/f). Leadership in Higher Education with Special Reference to Women Leaders in Academia. *Leadership and Diversity*, 20-33. Obtenido de: <https://www.ewora.org/uploads/lg08t02saglamer.pdf>.

Moncayo, B. & Suluaga, D. (2015). Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia. *Pensamiento y Gestión* (39) Jul - Dic de 2015, 142-177.

Ruiz-Bravo, P., Alegre, M., Fernández, M. S., Rodríguez, A., Montoya, V., García, A., Mezarina, J. (2017). *4EqualScience: mujeres en la ciencia en cinco universidades de la Red Peruana de Universidades*. Obtenido de http://www.cies.org.pe/sites/default/files/estigaciones/4equalscience_16_10_2017.pdf

Ruiz-Bravo, P., & Sánchez, J. (2018). Políticas de igualdad de género en el mundo académico. En Alcázar, L., Balarin, M. (Eds.), *Desigualdad en la academia: mujeres en las ciencias sociales*, (pp. 265-289). Lima: GRADE.

Locating feminist care ethics in higher education leadership

Christie Schultz

Abstract

As a foundation for understanding the relationship between feminist care ethics and leadership in higher education, this paper serves as a partial justification for future research by providing a theoretical exposition of care alongside tensions connected to encounters with feminist care ethics in leadership in higher education. Recognizing that academics and academic leaders work in environments that compel acts of questioning, arguing, defending, and competing, this paper develops questions about what changes might occur within the academy by augmenting this critical approach with feminist care ethics, collaboration, connection, and relationality. While grounding care in Nel Noddings's care theory and a close read of her *Caring: A Relational Approach to Ethics and Moral Education* (1984/2013), the paper contests two of the main tensions encountered when considering care in leadership in higher education: first, that administrators may not be ideal "ones-caring" (Noddings, 1984/2013), which calls into question the very possibility of care-centered leadership; and second, that caring is viewed as feminine, a potential problem in settings of gender inequality. The paper considers these tensions before arguing that feminist and care-centered leadership may already be present in higher education and, if made more visible and supported, may help to engender positive experiences, perhaps especially during times of organizational and social change.

Christie Schultz is the Assistant Dean (Academic) of the Faculty of Extension at the University of Alberta. She leads the Faculty's teaching and learning activities within its continuing and professional education portfolio. She is also a PhD Candidate in the Faculty of Education at the University of Alberta. Christie.Schultz@ualberta.ca.

Locating feminist care ethics in higher education leadership

When I began working in an academic leadership role in 2014, I encountered moments of care—from and towards mentors, peers, and staff. But more memorably, I also experienced moments that compelled me to understand that caring was not an expectation of the role, that I should instead expect my actions and decisions to be questioned—and that arguing, defending, and competing were intrinsic parts of the role. In time, I began to wonder if feminist care ethics were hidden within the academy. I also wondered if feminist care ethics that included collaboration, connection, and relationality might augment the critical approach to work with which I was becoming familiar.

This paper begins with a brief overview of the feminist ethics of care literature I draw upon, with special attention to Nel Noddings's *Caring: A relational approach to ethics and moral education* (1984/2013) because of its relevance in educational settings. I then discuss two of the main tensions that studies seeking to understand practices and experiences of care in leadership in higher education

may encounter. The paper concludes by arguing that feminist and care-centered leadership may already be present in higher education and, if made more visible, may help to engender positive experiences in the academy, perhaps especially during times of organizational and social change.

Background: feminist ethics of care

Care ethics (or the ethics of care) emerged in the 1980s as feminist scholars, including Carol Gilligan (1982) and Nel Noddings (1984), began to (re)consider moral theory and moral education through feminist frameworks, explicitly seeking to theorize the work and effects of care in relation to ethics and gender. While they do not limit “caring” activity to women, their contributions were, in part, motivated by a desire to understand why care is often regarded as women’s work performed in private spaces and therefore devalued in society. I am similarly motivated, interested in the ways in which a feminist ethic of care can be enabled and valued across gender lines and in public spaces, including spaces of academic leadership.

As a framework for this paper, *feminist care ethics* draws upon the work of three key care and ethics theorists: Nel Noddings, Virginia Held, and Joan C. Tronto. With her focus on education and educational settings, and with my focus on higher education, Noddings's work is especially relevant. Together, these theorists' works intersect to contribute two core understandings that frame this discussion.

First, they define "care" and "care ethics" in ways that establish ethical caring as a distinct framework for approaching moral and social life. For instance, in her influential text *Caring: A feminine approach to ethics and moral education* (1984), Nel Noddings grounds her case for re-organizing moral education and schools around the idea of "care." Noddings argues that all care is born from "natural caring," and that "ethical caring, the relation in which we do meet the other morally, will be described as arising out of natural caring—that relation in which we respond as one-caring out of love or natural inclination" (1984, pp. 4-5). In the 2013 preface to the reissued second edition, she further clarifies the distinction between natural and ethical caring noting that "only when natural caring fails or cannot be invoked do we turn to ethical caring" (Noddings, 2013, p. xv).

Likewise, Virginia Held (2006) advocates for an ethics of care as a moral theory, distinguishing its features from other moral theories and building towards an understanding of an ethics of care that "builds concern and mutual responsiveness

to need on both the personal and the wider social level" (p. 28) offering "a view of both the more immediate and the more distant human relations on which satisfactory societies can be built" (p. 28). Seeing care and ethical caring as linked to social change, Tronto (2013) goes further, defining care, in broad terms, as a "a species activity that includes everything that we do to maintain, continue, and repair our 'world' so that we can live in it as well as possible" (p. 19).

Flowing from these definitions, the second core understanding that underpins this paper is that *feminist care ethics* provide a specific lens with which to view care experienced and performed by academic leaders. That is, I'm interested in the ways in which feminist care ethics rejects the dualism of "humanitarian care" and "intimate care" (Boyle & Kavanagh, 2018, p. 73), beginning "instead with a social ontology of connection: insisting that ethical decisions be rooted inside complex relationships—webs of connective lines and tissues—which are undergirded by power asymmetries" (Boyle & Kavanagh, 2018, p. 73). As such, feminist care ethics becomes oriented toward social change, by first aiming to make visible the care dimensions of life. As Tronto (2013) writes, in the context of democratic theory analysis, in her *Caring democracy: Markets, equality, and justice*:

Unless democratic theory deals substantively with the question of "who cares," it results in an account of politics that misconceives citizens and their lives, overvaluing their lives as workers, devaluing

their lives as people engaged in relationships of care. No state can function without citizens who are produced and reproduced through care. If public discussions do not explicitly address this question, then the care dimensions of life remain hidden in the background. (Tronto, 2013, p. 26)

Thus, my focus on both generating understanding about and making visible feminist care ethics experienced and practiced by academic leaders contributes to the greater project of un-hiding these “care dimensions of human life” (Tronto, 2013, p. 26).

(En)countering tensions: feminist care ethics and leadership in higher education

While the idea of looking for feminist care ethics in leadership in higher education may be appealing, even natural in Noddings’s sense, for those who believe in the potential social good that can emerge from postsecondary institutions, tensions emerge that must be addressed before future research can be undertaken. This paper will (en)counter two of these tensions, each nested within Noddings’s own case for care in schools and the reorganization of schools around and for care.

(En)countering the enemy of care

First, Noddings asserts that re-organizing around and for care may be opposed by “career administrators” (p. 199), who she imagines might find themselves displaced. In Noddings’s view, administrators, those

serving in leadership capacities, are the enemy of care. She suggests that “with the enemy—the professional administrator—removed, teachers might be more receptive to innovation and, having a hand in its creation, might implement that which is promising” (1984, p. 199). Additionally, as Noddings works to (re)imagine a school in which care might be foregrounded and prioritized by teachers and for students, administrators are viewed as masculine power brokers, unwilling or unable to give up a traditional structure:

Consider, again, the orientation characterized by hierarchy, specialty, separation, objectification, and the loss of relation. Who is it who climbs the hierarchical ladder and accepts the loss of relation? Who is it who insists on the constant round of testing, labeling, sorting, credentialing? Those who have succeeded in the traditional masculine structure may not easily or graciously give up their hard-won power. (1984, p. 200)

Countering this tension is difficult as it is about the very presence of care in leadership in education. Dall’Alba (2012) convincingly argues that, grounded in Noddings’s ethics of care, care can be used to re-imagine the university and “enhance the ethical bases of our endeavors through promoting care for others and things in tangible ways across higher education, research and social engagement” (p. 121). However, Dall’Alba’s concern is primarily with our impact on post-secondary students, on working together and differently to create citizens who care,

rather than simply to create citizens who emerge with knowledge and skills. This is not unlike Noddings's own concern for how we educate children and youth. So, we are still left with the problem that leadership itself is a perceived barrier to care. But I wonder, if those who care early in their careers enter into leadership positions, what then do they do with their care, their ethics? Do they shake them off and trade it in for individualistic autonomy? Ruitenberg argues that caring and the carer are not so easily separated:

The ethic of care marks a sharp departure from the ideal of rational autonomy, in that it emphasizes both emotions and relationship. Moreover, while some have interpreted "care" as a virtue, Noddings insists that caring is a quality of the relation, not of the subject in the position of carer; the carer should not be considered separately from the caring relationship. (Ruitenberg, 2011, p. 29)

In other words, we can imagine that care does not disappear from an individual's ethic, that an ethic of care carries on within one who cares, even for leaders in higher education.

It is helpful here to consider an example of connections between care and leadership in schools. While focusing on a means to counteract bullying in schools, Smit and Scherman (2016) ground their idea that "a relational and caring leadership style appears appropriate to deal with the phenomenon of bullying" (p. 7), arguing that "modelling care amongst the adults within the school will inevitably filter down

into the learner population" (p. 7). While outside the sphere of higher education, they ground their ideas in Noddings's work, proposing that "the term 'caring' refers to the relationships between principals and teachers and learners" (p. 3). Like Smit and Scherman, I, too, see feasibility in locating multiple and multi-directional relationships of care—even by and with those who work in leadership roles.

(En)countering care as feminine

The second tension within the scope of this paper addresses Noddings's implicit critique of the idea of locating care in leadership in higher education owing to her sense that leadership structures are traditionally masculine (Noddings, 1984, p. 200) and that caring is feminine. At a time when a number of studies are emerging that document gender bias in the academy (Guarino & Borden, 2017; Peterson, 2016; Savonick & Davidson, 2017), suggesting "unconscious and unintentional biases against women" (Savonick & Davidson, 2017), it may seem inopportune to make visible feminist care ethics in leadership practices in higher education, recognizing the possibility that doing so may serve to re-gender and de-value relational work and caring, perhaps especially in the context of leadership. Peterson (2016) makes the point that as women have started to serve more frequently in academic leadership positions, at least in her setting of Sweden, the leadership positions have appeared to decline in status and,

further, serve to compete with the time-consuming labor of a research career. The implication here is that academic leadership may be declining in status because more women are performing the work. That is, when such roles were even more male-dominated, it is possible that they were more prestigious simply because they were “male roles.” My parallel concern is that reorienting leadership in higher education (and elsewhere) towards feminist care ethics may have a similar effect, with the risk that care itself is devalued. And yet, the gendered dimensions of leadership in academe may be already intertwined with care (Acker, 2012), and so addressing this critique directly is necessary.

So, if I am to acknowledge that “gender is always implicated in some way” (Acker, 2012, p. 423) and that care may inevitably be gendered or essentialized in some way, I propose, instead, to radically embrace the language of care. Much like the project of reclaiming language in other settings (e.g. the reclaiming of “queer” by LGBTQ2S activists), reclaiming the language of care may serve to counter the psychic resistance to the word and may be one way of standing with women who work and who lead on inequitable landscapes. While I anticipate that this tension may not fade entirely, like Noddings, I am suggesting “that a powerful and coherent ethic and, indeed, a different sort of world may be built on the natural caring so familiar to women” (Noddings, 1984, p. 46).

Conclusion and future study: towards care-centered leadership in higher education

Framing and (en)countering these two tensions that emerge from a close reading of Noddings’s *Caring*, I recognize that it may not be possible to fully resolve these challenges to care in leadership in higher education. However, these tensions, “as a bridging of two worlds by a bridge, which is not a bridge” (Aoki, 1981/2005, p. 228), may be generative.

As I have looked for the possibility and potential of care in leadership in higher education, I have acknowledged that there are sites of tensions when encountering feminist care ethics in leadership in higher education as well as responses to those tensions. I am proposing, therefore, that there is potential in working to make care in leadership in higher education visible, that we ought to push ourselves beyond a “system where the dominant discourses construct education as neutral” (MacDonald, 2013, p. 671). This visibility may be especially relevant—for its strengths and its weaknesses—during times of organizational and social change. Reorganizing or reorienting towards care in leadership—towards care-centered leadership in higher education—would also be a change. But “if we agree with Noddings’s claim that relationship is ontologically basic and caring relationship ethically basic, and we can draw on our basic longing for relation as a key source of motivation” (Chinnery, 2013, p. 261), we may find that caring and leadership are not mutually exclusive.

Choosing care, and choosing the language of care, is also not an endeavor which will necessarily garner immediate impact. But, we live, as Aoki (1987/2005) suggests, in a “world of being and becoming, a world of human beings” (pp. 352-353). And if we are indeed beings who care, we may be able to envision care in leadership and higher education, and the changes such being and becoming might entail. This paper is a start, a partial foundation, for beginning research into the lived experiences of this care.

References

- Acker, S. (2012). Chairing and caring: gendered dimensions of leadership in academe. *Gender and Education, 24*(4), 411–428.
- Aoki, T. T. (2005). Toward understanding curriculum: Talk through reciprocity of perspectives. In W. F. Pinar & R. L. Irwin (Eds.), *Curriculum in a new key: The collected works of Ted T. Aoki* (pp. 219-228). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. (Original work published 1981)
- Aoki, T. T. (2005). Revisiting the notions of leadership and identity. In W. F. Pinar & R. L. Irwin (Eds.), *Curriculum in a new key: The collected works of Ted T. Aoki* (pp. 349- 356). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. (Original work published 1987)
- Bolman, L. G., & Gallos, J. V. (2011). *Reframing academic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chinnery, A. (2013). Caring for the past: on relationality and historical consciousness. *Ethics and Education, 8*(3), 253–262.
- Dall’Alba, G. (2012). Re-imagining the university: Developing a capacity to care. In R. Barnett (Ed.), *The future university: Ideas and possibilities*. New York: Routledge.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women’s development*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Guarino, C. M., & Borden, V. M. H. (2017). Faculty Service Loads and Gender: Are Women Taking Care of the Academic Family? *Research in Higher Education, 58*(6), 672–694.
- Held, V. (2006). *The ethics of care: Personal, political, and global*. Oxford; New York: Oxford University Press, 2006.

Noddings, N. (1984). *Caring: A feminine approach to ethics and moral education*. Berkeley: University of California Press.

Noddings, N. (2013). *Caring: A relational approach to ethics and moral education* (2. ed., updated). Berkeley, Calif.: Univ. of Calif. Press.

Palmer, P. J., Zajonc, A., & Scribner, M. (2010). *The heart of higher education: A call to renewal: Transforming the academy through collegial conversations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Peterson, H. (2016). Is managing academics “women’s work”? Exploring the glass cliff in higher education management. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 112–127.

Ruitenberg, C. W. (2011). The empty chair: Education in an ethic of hospitality. *Philosophy of Education Yearbook*, 28-36.

Savonick, D., & Davidson, C. (2017, February 27). *Gender bias in academe: An annotated bibliography of important recent studies*. Retrieved November 15, 2017, from <https://www.hastac.org/blogs/superadmin/2015/01/26/gender-bias-academe-annotated-bibliography-important-recent-studies>

Smit, B., & Scherman, V. (2016). A case for relational leadership and an ethics of care for counteracting bullying at schools. *South African Journal of Education*, 36(4).

Tronto, J. C. (2013). *Caring democracy: Markets, equality, and justice*. New York: New York University Press.

The role of libraries in the leadership development of women and girls around the world

Karla J. Strand

Abstract

This paper will briefly discuss the role of libraries in the leadership development of women and girls around the world. More pragmatic than theoretical, the aim of this paper is to encourage readers to re-examine their notions of traditional libraries and explore the opportunities libraries provide for the growth of women and girl leaders. Examples are provided of libraries that are offering successful programming and outreach in community leadership development.

Karla J. Strand is the Gender and Women's Studies Librarian for the University of Wisconsin System. She received her doctorate in information science from the University of Pretoria (South Africa). Dr. Strand researches the role of libraries and information in the empowerment of women and girls around the world. karla.strand@wisc.edu

Introduction

Around the world, it is imperative that women hold positions of leadership at all levels and in all fields. Many community organizations, governments, nonprofits, businesses, and individuals work to develop leadership skills in women and girls and provide them with opportunities to grow and practice these skills. At the same time, libraries around the world are often overlooked or taken for granted when these leadership-building initiatives or events are being planned. Sometimes seen merely as places where women spend leisure time or where schoolchildren go to study, libraries are undervalued and their role in shaping women leaders is invisible or ignored. In some areas outside of the United States and Europe, libraries are seen as elitist or as remnants of colonization. At times, the typical Western styles and structures of libraries are intimidating to potential users and the materials inside are irrelevant, outdated, or in unreadable languages. Despite these perceptions, libraries and information centers are valuable community institutions. While their utility in providing access to information is undeniable, libraries can also be effective partners in community development initiatives, creating or supporting leadership programming vital in the lives of women and girls.

This paper will briefly discuss the role of libraries in the leadership development of women and girls around the world. More pragmatic than theoretical, the aim of this paper is to encourage readers to re-examine their notions of traditional libraries and explore the opportunities libraries provide for the growth of women and girl leaders. Examples are provided of libraries that are offering successful programming and outreach in community leadership development.

Libraries and development

To begin this exploration, it is necessary to clarify that this paper will use a broad definition of “library” that includes Western notions of brick and mortar libraries but also those that may be housed in shipping containers like some in South Africa¹, in people’s homes or sheds as in Nicaragua², or even the *biblioburro* in Colombia³.

1 For more information, see Strand, KJ. (2016). An exploration into the role of public libraries in the alleviation of information inequality and poverty in KwaZulu-Natal, South Africa. <http://hdl.handle.net/2263/52024>

2 For more information, see Wisconsin/Nicaragua Partners of the Americas below.

3 For more information about Biblioburro, see <http://www.pbs.org/pov/biblioburro/>.

This also includes various local versions of libraries that are sometimes referred to as community libraries, information or resource centers, knowledge centers, telecenters, learning centers, and more. It includes public libraries, school libraries, national libraries, business or legal libraries, digital libraries, and libraries in university settings. It is important that each community develop library and information services that are relevant and meaningful to their citizens; services, resources, and programs may vary widely by community. Community members and organizations should play an active role in library development and maintenance in order to feel invested in their continued existence and funding. No matter the country or the format, libraries are known to play important roles in community development, education, and empowerment.

Literature concerning libraries as development partners around the world is increasing. Evidence is being gathered to show the value of libraries in growing an engaged citizenry, in educating the community, and in contributing to sustainable development, more specifically in the United Nations' sustainable development goals (SDGs), or 2030 Agenda⁴. More research is needed specifically regarding the role of libraries in the leadership development of women and girls.

⁴ For more information on libraries and the 2030 Agenda, see <https://www.ifla.org/libraries-development>

UNESCO itself has long been a supporter of libraries and has helped to shepherd their role in development, education, and empowerment of global citizens. In two documents, the Public Library Manifesto and the Digital Library Manifesto, UNESCO partnered with the International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) to formally state their belief in the important role of libraries in development⁵. UNESCO also collaborates with the Library of Congress and hundreds of libraries and archives around the world to offer free access to primary source documents via the World Digital Library⁶. UNESCO's work with and for libraries around the world makes a strong statement about the importance of libraries and in partnering with them for the betterment of all communities.

Libraries and leadership development in women and girls

While much has been written on the topic of women as leaders within libraries — how there are too few, how we can develop more, and the importance of doing so — little has been written about how and why libraries should take part in developing women as leaders within

⁵ For more information, see <https://www.ifla.org/publications/iflaunesco-public-library-manifesto-1994> and <https://www.ifla.org/digital-libraries/manifesto>

⁶ For more information on the World Digital Library, see <https://www.wdl.org/en/>

communities. But libraries can, and do as this paper will show, play important roles in the leadership development of women and girls.

Despite the negative view of libraries that can pervade some communities and discourage their use, in many others, libraries are celebrated and valued for their educational and community-building potential. Libraries provide spaces for groups to meet, information to build engaged citizens, and resources to grow skills and knowledge among their users. Many have partnered with community organizations, schools, government entities, and individuals to provide classes, offer materials, and hold events. While there is little academic research on the role of libraries in leadership development, there is no shortage of examples of libraries' contributions to growing leaders within their communities. The next section of this paper will describe some initiatives and programs that libraries are undertaking to encourage leadership development in women and girls in various parts of the world.

Examples of library projects for leadership development of women and girls

This section will provide several examples of how libraries in various parts of the world are working together in community partnerships to support the development of women and girl leaders. Examples were solicited from international and U.S. libraries on Twitter as well as on two discussion boards of major library

organizations, the American Library Association (ALA) and the Association of College and Research Libraries (ACRL). Examples were chosen based on the uniqueness of their program, location, and focus.

Lubuto Library Partners (LLP)

Lubuto Library Partners (LLP) is one outstanding example of libraries leading the empowerment and leadership development of women and girls. Headquartered in Washington, D.C., this organization “builds the capacity of public libraries to create opportunities for equitable education and poverty reduction” (Lubuto Library Partners, home page) of orphans and vulnerable children and youth (OVCY) throughout sub-Saharan Africa. By providing traditionally styled spaces, relevant resources, and active programming, LLP has been able to help hundreds of girls reconnect with social institutions to increase their chances at healthy, happy, and productive lives (Lubuto Library Partners, “What We Do”).

In 2016, Lubuto Library Partners was one of 56 winners of the DREAMS Innovation Challenge, an \$85 million investment funded by the United States President's Emergency Plan for AIDS Relief (PEPFAR), Johnson & Johnson, and ViiV Healthcare, that aimed to reduce HIV among girls in sub-Saharan Africa 40% by the end of 2017 (Lubuto Library Partners, “Keeping Girls in Secondary School and AIDS-free”). LLP was not only focused on keeping girls in school to reach this goal but addressed some of the

most common challenges facing retention of girls. To this end, LLP provided health information and referral services, family literacy instruction, sexual health programming, and role model mentoring, as well as awarding secondary school scholarships to 56 girls. Their libraries contain volumes of valuable information about health, productivity, and leadership.

Lubuto Library Partners' impressive eight-week-long mentoring program for girls and women aged 15 to 24 "focuses on overcoming discriminatory gender norms, equipping girls with HIV and sexual and reproductive health information and access to services, and fostering girls' resilience and determination to succeed" (Lubuto Library Partners, "Keeping Girls in Secondary School and AIDS-free"). It consists of large and small group discussions as well as one-on-one time with young volunteer mentors. The groups take field trips to government buildings and the University of Zambia. There are also two sessions for parents/guardians focused on discussing sexual health topics with their daughters. After participating in the mentoring program, one young woman in Zambia shared that she coordinated sessions to cover all eight lessons for the other children in her village; she taught them about goal-setting and the importance of self-esteem and hard work in achieving those goals (Lubuto Library Partners, Twitter). By creating and working with public libraries to provide resources and programming, LLP is able to equip local girls with the knowledge and skills to become engaged leaders within their communities.

Technology programming and outreach: Girls Who Code, TechniGals, and Tech Age Girls

There are many examples, especially in the United States, of libraries building confidence and leadership skills among girls by offering programming focused on coding or other technological skills.

Girls Who Code is one organization that partners with libraries, schools, and businesses to offer girls opportunities to build skills, knowledge, and experience in computing. Their mission is to close the gender gap in computer science and along the way, build the self-esteem, confidence, and technological expertise of girls across the United States. They offer after school clubs for girls in grades 3 to 12 to learn to code, two-week summer campus programs for girls in grade 6 to 12 on a wider range of topics, and seven-week summer programs for 11th and 12th grade girls to learn how to code and about employment opportunities (Girls Who Code, 2018, "About Us"). Hundreds of libraries across the country now offer clubs and some 90,000 girls have participated in Girls Who Code programs.

TechniGals is a week-long half-day camp for middle school girls held at Middletown Free Library in Media, Pennsylvania. The goal of this program is to increase girls' knowledge and interest in STEAM (science, technology, engineering, arts/design and mathematics) careers. Women in STEAM professions speak to the participants about their jobs and the challenges they face as a woman

in a STEAM field. The Middletown Free Library has also offered Girls Who Code programming for the last four years (Mary Glendening, Director of the Middletown Free Library, personal communication, September 24, 2018).

Public libraries in Myanmar recently partnered with IREX, a global development and education organization, to implement their Tech Age Girls (TAG) program. Already operating in 10 countries, the TAG program “provides young women with specialized leadership and information technology training, mentors, and hands-on opportunities to become positive agents of change in their communities” (Tech Age Girls). TAG is a year-long program consisting of three phases during which girls: learn leadership, technology, and soft skills; participate in internships and meet powerful women leaders; and work on local projects to benefit their home communities. So far, 100 girls aged 16 to 20 have participated in TAG programs in public libraries throughout Myanmar (Tech Age Girls Myanmar Flyer).

Women’s Knowledge Digital Library (WKDL)

Women’s Knowledge Digital Library (WKDL) was created in 2015 by the Office of the Gender and Women’s Studies Librarian (GWSL) at the University of Wisconsin. The idea of a digital library focused on knowledge for women and girls around the world came from a conversation between Karla Strand, the Gender and Women’s Studies Librarian

for the University of Wisconsin System, and Teresa Langle de Paz of Women’s Knowledge International. Information included in WKDL is by and about women and girls. The focus is on reaching those who have limited access to universities and libraries, as well as those who lack the time, skills, and other resources necessary to search online for helpful, relevant information that would allow them to improve and empower themselves and their communities. Activists, students, and women outside of the workforce are among the specific potential users WKDL seeks to reach.

WKDL is a small project, with only two employees working to search for and add new resources when time allows. Originally housed on the GWSL website, WKDL was moved to the Omeka open access platform in 2018. While intended for archives or other digital exhibitions, Omeka was chosen for this project because of its ease of use and its metadata options. The resources included in WKDL are not original, in that any skilled internet user would be able to find them freely available online. This process though, takes time, knowledge, and skills to search for and evaluate each item, which some users may not have. Curators of WKDL are able to find and evaluate potential resources, add them to the database, and include adequate metadata to ensure they can be found easily through user keyword or tag searches. The partners seek to locate and evaluate useful resources and make them easily accessible through WKDL in order for users to adapt and use them in their own communities.

As of this writing, WKDL includes over 1,500 resources. Going forward, the library may expand to include more original resources, digital collections, or exhibitions. The resources included in WKDL can help to empower women in their communities, as activists, educators, and leaders.

Wisconsin/Nicaragua Partners of the Americas

Building libraries is a vital part of the work of Stevens Point-based Wisconsin/Nicaragua Partners (W/NP). As a progressive humanitarian organization, W/NP is focused on cultural exchanges and volunteerism that promote cultural understanding, educational opportunities, and sustainable community development. Through their Learning Center Program, W/NP “provide and promote opportunities to develop skills that will improve vocational options, income, self-sufficiency and empowerment for people living throughout Nicaragua” (Wisconsin/Nicaragua Partners of the Americas, 2018, Centros de Aprendizajes). W/NP has also fostered creation of lending libraries, such as Biblioteca Sherin Bowen, that offer books but also baking, cooking, and craft classes (Wisconsin/Nicaragua Partners of the Americas Annual Report, 2018). Created and housed by community members with the assistance of W/NP, these libraries have the potential to reach women and girls interested in learning skills to empower them to become valuable leaders in their communities and beyond.

Conclusion

This paper is an attempt to add to the literature about the role libraries can play in the leadership development and engagement of women and girls. While often overlooked, libraries can teach the skills necessary to lead, partner with community stakeholders on successful programming, and offer space and expertise to encourage the empowerment of women and girls around the world.

The goal of this paper was to call attention to the potential of libraries in leadership development and offer examples of successful initiatives around the world. The aim is to encourage stakeholders to re-examine their notion of libraries, reconsider their roles in crucial leadership education of women and girls, and reflect on how they might partner with libraries for the good of women and girls in their communities.

References

Beyond Access. (n.d.). Beyond Access Myanmar. Retrieved from <http://beyondaccess.net/projects/myanmar/>

Garmer, Amy K. (2018). *Libraries: Building community resilience in Colorado: A Report of the Aspen Institute Colorado Dialogue on Public Libraries*. Washington, D.C.: The Aspen Institute. Retrieved from <https://aspen.cvlisites.org/wp-content/uploads/FinalAspenCOREport.pdf>

Girls Who Code. (2018). About Us. Retrieved from <https://girlswhocode.com/about-us/?nabe=6169758503534592:0>

IREX. (2018). Tech Age Girls. Retrieved from <https://www.irex.org/project/tech-age-girls>

IREX. (n.d.). Tech Age Girls Myanmar Fact Sheet. Retrieved from <https://www.irex.org/sites/default/files/tech-age-girls-myanmar-fact-sheet.pdf>

IREX. (n.d.) Tech Age Girls Myanmar Flyer. Retrieved from <https://www.irex.org/sites/default/files/pdf/TAG-Myanmar-flyer-2016.pdf>

Lubuto Library Partners. (2018). [home page]. Retrieved from <https://www.lubuto.org/>

Lubuto Library Partners. (2018). Keeping Girls in Secondary School and AIDS-free.

Retrieved from <https://www.lubuto.org/dreams>

Lubuto Library Partners. (2018). PEPFAR DREAMS Innovation Challenge. Retrieved from <https://www.lubuto.org/dreams-innovation-challenge/>

Lubuto Library Partners. (2018). What We Do. Retrieved from <https://www.lubuto.org/our-model/>

Lubuto Library Partners. (Sept. 17, 2018). Twitter exchange with Karla Strand. Retrieved from <https://twitter.com/LubutoLibrary/status/1041761234079698946>

Medina, J. (2018). Report of Sherin Bowen Library. Wisconsin/Nicaragua Partners of the Americas. Retrieved from <http://wisnic.org/wp-content/uploads/2018/07/Sherin-Bowen-Library-2.pdf>

Meyers, JK. (August 2018). Lubuto Library Partners Concept Paper. Washington, DC: Lubuto Library Partners.

Meyers, Jane Kinney. (2016). Dynamic Partnerships for Sustainable Development of Public Libraries for Young People in Zambia. Paper presented at: IFLA WLIC 2016 – Columbus, OH – Connections. Collaboration. Community in Session S27 - Africa. In: Building Cross Cultural Capacities for Universal Access to Information and Knowledge in Africa, 11-12 August 2016, Athens, Ohio, USA.

University of Wisconsin Office of the Gender and Women's Studies Librarian. (2018). Women's Knowledge Digital Library. Retrieved from <http://womensdigitallibrary.org/>

Wisconsin/Nicaragua Partners of the Americas. (2018). Retrieved from <http://wisnic.org/>

Wisconsin/Nicaragua Partners of the Americas. (2018). Annual Report. Retrieved from <http://wisnic.org/wp-content/uploads/2018/02/Annual-Report.pdf>

Wisconsin/Nicaragua Partners of the Americas. (2018). Centros de Aprendizajes. Retrieved from <http://wisnic.org/centros-de-aprendizajes/>

Women's Knowledge International. (2018). Retrieved from <https://www.womensknowledgeinternational.org/>

World Digital Library. (n.d.). Retrieved from <https://www.wdl.org/en/>

Zurinkski, S., Osborne, V., Anthoine-Ney, M., & McKenney, J. (2013). Libraries in the community: Changing opportunities. *Maine Policy Review*, 22(1). 71-79. Retrieved from <https://digitalcommons.library.umaine.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1584&context=mpr>

El papel del principio femenino en la educación para un consumo sostenible

Liliana Aura Trifu and María Lozano Estivalis

Abstract

Consumer education is fundamentally an education in values of peace and sustainability. The educational processes in this field require a holistic approach that assumes the interdependence between human, social and ecological development. Such an approach has been present for millennia both in the ways to get organized and in the daily practices of traditional micro-societies, as well as in women's non-violent resistance. As a result, it has been possible to safeguard the feminine principle, understood as the primal energy present in Nature that permeates both women and men. Many of its expressions are given in the complex framework of feminist thought that penetrates European peace studies and the development studies linked to these from the 70s. A particular expression of the feminine principle in Western thought is found in the recent years' works and reflections on the ethics of care. Commitment, responsibility, empathy and interconnection are fundamental moral concepts of this ethical framework.

The present chapter departs from the assumption that restoring the feminine principle allows a deeper understanding that allows us to assume the interdependence between human beings, and between them and the planet. The authors reflect on the limitations of the ethics of justice and propose to set the axiological foundation of educational processes on the notion of equity that arises from the interaction between the value of justice and the value of care. Understood as a balance between the participation and decision powers of the different groups and individuals to which the educational processes concern, equity is a definitional value of the sustainability of these processes.

Liliana Aura Trifu es doctoranda en Estudios Internacionales en Paz, Conflictos y Desarrollo de la Universidad Jaume I, mediadora, formadora en higiene de conflicto y licenciada en ciencias jurídicas. Esta autora agradece la ayuda para el pago de matrícula de los estudios de tercer ciclo al Gobierno de Andorra AMTC0065-AND/2018.

María Lozano Estivalis es profesora del Departamento de Pedagogía y Didáctica de las Ciencias Sociales, la Lengua y la Literatura, Universidad Jaume I (UJI). Forma parte del grupo de investigación MEICRI (Mejora educativa y ciudadanía crítica) y del IUDESP (Instituto Interuniversitario de Desarrollo Social y Paz), ambos en la UJI. auratrifu@gmail.com

El corazón de la educación es la educación del corazón

(Lourdes Quisumbing¹)

En el actual contexto educativo se habla de potenciar el empoderamiento personal y social. Si por empoderamiento entendemos un proceso por el cual las personas y los grupos sociales se movilizan para transformar las relaciones, las estructuras y las instituciones que limitan el desarrollo de sus potencialidades o perpetúan su subordinación (Fabbro, 2012), tomar conciencia de la coparticipación de lo femenino y lo masculino en el desarrollo armonioso de las personas y sociedades es un requisito ineludible.

Principio femenino y principio masculino. Los opuestos indivisibles

Desde la filosofía transracional de la paz, Dietrich (2012) ha interpretado lo femenino como energía y lo masculino como forma o razón; la vida es una

conexión entre lo energético y lo racional, y la paz significa la armonía entre estos principios².

En el pensamiento oriental, la tensión dinámica entre el principio femenino y el principio masculino es la fuente de toda forma de vida. En el taoísmo, la formación del mundo se basa en la unidad interna entre lo femenino y lo masculino: lo femenino corresponde simbólicamente al *yin* que necesita y lleva dentro de sí al *yang* (masculino), y viceversa; de la correlación entre los dos opuestos resulta la armonía de la que todas las cosas se han creado (Dietrich, 2012). La unidad de estos principios conforma la matriz energética de las mujeres y los hombres, enlazando a ambos con la tierra y el cosmos (Jung y Wilhelm, 1961; Dietrich, 2012), del mismo modo que una cadena de ADN enlaza la criatura a sus progenitores.

La falacia de la pasividad de lo femenino

El principio femenino ha sido interpretado como atributo de pasividad

1 Lourdes Quisumbing fue secretaria del Departamento de Educación, Cultura y Deportes, y secretaria general de la Comisión Nacional de la UNESCO en Filipinas. Defensora del derecho a una educación de calidad, Quisumbing enfatizó la educación en valores.

2 El enfoque transracional de la paz se propone incorporar una interpretación energética ante la vida desde la cual asumir la unidad entre lo masculino y lo femenino, lo material y lo espiritual, lo externo y lo interno, lo racional y lo vivido.

a partir de su asociación con la Tierra. Jung y Wilhelm observan que en la cosmogonía china Tierra es *lo receptivo* (“*Kun*”), mientras que el principio masculino corresponde al Cielo (“*Kiën*”), el que fecunda la tierra (1961, p. 91). Pero receptivo no significa pasivo, Tierra y Cielo están ambos caracterizados por fuerzas propias y de la tensión de estas fuerzas nace la vida corpórea de todo lo que existe en la Naturaleza (Jung y Wilhelm, 1961). De un modo similar, la cosmogonía india describe el principio femenino como actividad y creatividad en la naturaleza, en hombres y mujeres (Shiva, 1988).

La teoría feminista ha cuestionado la pasividad de lo femenino (Shiva, 1988; Magallón, 2006; Diez, 2015). Shiva (1988) considera que, al identificarlo con la pasividad, el principio femenino deja de existir en las mujeres; del mismo modo, en los hombres el principio femenino muere cuando el concepto de actividad pasa de significar creación a identificarse con la destrucción, y la noción de poder deja de ser concebida como empoderamiento para ser entendido como dominación. Carmen Magallón (2006, p.33) nos recuerda que “las mujeres siguen siendo identificadas con la naturaleza a dominar, con la tierra [...]” por ello la violación de las mujeres en las guerras personificaría la conquista de la tierra enemiga y “la violación de las del mismo bando se justificaría en nombre del derecho al dominio sobre la tierra propia”. Entonces el problema no es la identificación de la mujer con la naturaleza, con la tierra,

sino la identificación de lo femenino con la mujer y de lo masculino con el hombre junto con una supremacía de lo masculino sobre lo femenino.

El nacimiento de Atenea

El nacimiento de Atenea de la cabeza de su padre Zeus, quien había engullido a Metis, su esposa embarazada, simboliza la supresión del principio femenino en el imaginario occidental. Esta supresión significa la desvalorización de la afectividad (energía femenina) y la idealización de un principio masculino puro. Atenea nace con una coraza que la protege de la fuerza de los sentimientos, emociones y deseos propios y ajenos. Para que el patriarcado prosperase no bastaba someter la mujer, había que someter el principio femenino. Lo que se produce es el cese de la conciencia de lo femenino como energía constitutiva de los seres humanos independientemente de su determinación biológica. La continuidad entre persona y Naturaleza, entre hombre y mujer, entre lo femenino y lo masculino dentro de cada persona se rompe y en esta línea de falla se desploman el valor de la afectividad y todo lo que la entraña.

Suprimir simbólicamente el principio femenino ha quebrantado la concepción de la maternidad hasta el punto de ser entendida por parte del feminismo occidental como instrumento de opresión de la mujer (Lozano, 2007). Al igual que Metis, la autonomía de la mujer y las fuerzas creadoras y sostenedoras de la vida de la que ella dispone desaparecen en las fauces del

patriarcado (Sánchez y Aranda, 2005).

La devaluación de la maternidad lleva aparejada la marginación del cuidado y de la socialización en la infancia (Sánchez, 2007). En el ámbito de la educación formal, esto puede verse reflejado en un privilegio de la etapa escolar frente a la preescolar puesto que el desarrollo de la persona y las necesidades afectivas se subordinan a la formación académica. En la etapa escolar, la jerarquización se da de manera ascendente entre los diferentes ciclos formativos: los ciclos iniciales –llamados “inferiores”–, tienen menor reconocimiento social. Una cuestión que se refleja también en las condiciones laborales del profesorado.

Por otra parte, la desvalorización de la afectividad pretende separar cultura y naturaleza para abrir paso a la dominación de esta última (Shiva, 1988). Somos cada vez más capaces de crear instrumentos para explotar la naturaleza, y a la vez más incapaces de asociarnos con ella para el cuidado de la vida. De hecho, con el nacimiento de Atenea, la de *corazón inflexible* según los himnos homéricos, se establece en el imaginario occidental una relación asimétrica en la cual la creatividad del ser humano basada en la coparticipación, en los lazos afectivos y en un sentido de pertenencia es sometida a la inventiva unilateral, desligada y conquistadora. Los efectos son hoy visibles en las múltiples crisis: personal, social, económica, ecológica y cultural. Observa Adorno (2001, p. 122), que la castración de lo afectivo por lo racional

significa sacrificar el juicio mismo, la razón exorcizada de aquello que la impulsa a crear se vuelve un instrumento para “impedir pensar”. Carentes de armonía interior, las personas se vuelven incapaces de buscar el bienestar duradero y persiguen su quimera a través de la hiperproducción industrial y del hiperconsumo.

Resistencia del principio femenino y su reverberación en la sociedad contemporánea

Boulding (1996) observa un sentido de unidad con la naturaleza y un sentido de humildad en micro sociedades preindustrializadas contemporáneas donde la división de género es mínima: para los Mbuti, cazadores-recolectores de la selva tropical del Nordeste del Zair, la selva tropical es su madre y padre, maestra y matriz metafórica; la unidad con la Naturaleza rige también la vida de los Zuni del Nuevo México; el ethos social de los Inuit del círculo polar ártico descansa en la unidad entre el principio masculino (“*issuma*”) y el principio femenino (“*nallik*”) (Boulding, 1996, p. 39).

La necesidad de coparticipar de la diversidad de la Naturaleza a fin de garantizar la continuidad de la vida, se observa también en la resistencia pacífica de los movimientos ecologistas liderados principalmente por mujeres, por ejemplo, en el movimiento Chipko y en el cinturón verde africano (Shiva, 1998; Magallón, 2006).

El principio femenino se refleja además en diferentes movimientos

para repensar la educación: las pedagogías participativas y vivenciales; la revaloración de las competencias transversales; la formación del profesorado en inteligencias múltiples y en mindfulness, etc.

Los trabajos y reflexiones de los últimos años sobre el *maternaje* (Ruddik, 1995; Magallón, 2006) y la ética del cuidado (Gilligan, 1982; Comins, 2008), revalorizan la dimensión afectiva como dimensión humana y no de género, e interpelan a la ética de la justicia.

Según Dietrich (2012) la ética de la justicia nace de una sacralización de la razón humana que seculariza la conciencia basada en la conexión entre persona, Naturaleza y cosmos. Se caracteriza por una normatividad jerárquica, rígida, externalizada, institucionalizada y autorreferente, y una orientación hacia lo material. En definitiva, funciona sobre una lógica binaria y excluyente de la otredad. Entendida así, la ética de la justicia está desprovista del carácter energético que la coparticipación entre lo femenino y lo masculino proporciona a las comunidades humanas primigenias.

Carol Gilligan (citada en Comins, 2008) contrasta la ética de la justicia con la ética del cuidado. En la primera se identifica una visión del mundo basada en los derechos donde el individuo es un agente moral desconectado de los demás, mientras que “la ética del cuidado enfatiza las responsabilidades que se dan a partir de las relaciones y los vínculos interpersonales que se producen entre

los seres humanos y la importancia en la atención a las necesidades concretas [...]” (Comins, 2008, p. 15). Desde esta perspectiva, la noción de justicia deja de ser “objetiva”, desligada de las vivencias de las personas, y se vuelve intersubjetiva.

Conforme al Agenda 2030 de las Naciones Unidas (2015, p. 20), hacer más sostenible nuestro mundo requiere “reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico” y promover “la responsabilidad compartida en el hogar y la familia”, es decir, reconocer el valor del cuidado como valor humano y no de género. Para ello es necesario rescatar una interpretación energética ante la vida capaz de asumir la unidad interior (entre lo masculino y lo femenino) y exterior (entre el yo y el otro, la otra). La norma deja de ser la sede absoluta de *lo justo* y se transforma en un procedimiento para buscar lo justo en el diálogo con el otro (Martínez, 2009), para conocer sus necesidades, y en el diálogo interior con uno mismo, para meditar sobre cómo se puede responder a estas necesidades. Lejos de rechazar el valor de la justicia, la ética del cuidado lo refina: acepta un marco regulador y lo humaniza haciéndolo contextual, personal e inclusivo.

Para que la ética del cuidado no acabe siendo una versión mejorada pero paternalista de la ética de la justicia, es necesario que sea capaz de promover el empoderamiento. El valor del cuidado se concebirá desde el reconocimiento del otro, de sus potencialidades, desde

la equidad entendida como simetría relacional en todos los ámbitos de la vida.

Un sentido del lugar en la “intrincada red de relaciones, la trama de la vida [...]” (Capra, 1998, p. 308) nos obliga a adoptar un enfoque holístico que asuma la interdependencia entre desarrollo humano, social y ecológico, tal y como lo refleja el primer principio de la Carta de la Tierra (s.f.) que pone el acento en el cuidado de la comunidad de la vida.

Retos y repercusiones en la educación del consumo sostenible

Adquirir competencias en sostenibilidad implica aprender a *cuidarnos cuidando*. Esta tarea requiere clarificar nuestros sentimientos y emociones, y entender cómo afectan nuestras decisiones de consumo, tomar conciencia de las propias necesidades y diferenciarlas de los deseos e impulsos generados por roles e identidades construidas socialmente. Se trata de un proceso que combina la conciencia cognitiva con la conciencia experiencial. Para cultivar valores que se reflejen en comportamientos sostenibles de consumo no basta con entender que son buenos o hermosos, hay que experimentar con ellos, hacerles camino de manera estructurada en el propio sistema de valores y encontrar la congruencia con este (Asia-Pacific Network for International Education and Values Education, 2002). En este proceso se produce una interacción dinámica. El profesorado debe prestar atención a las necesidades del alumnado, escuchar sin

juzgar, para así ayudar a cada persona a encontrar la libertad de ser ella misma. La dimensión afectiva es clave. Junto con las competencias docentes en inteligencia emocional y la honestidad, representa un aspecto esencial estrechamente vinculado a la ética del cuidado. Cultivar el valor del cuidado desde la armonía interior brinda la oportunidad de contribuir a recuperar el valor de las prácticas de subsistencia. Desarrollando la capacidad de cuidarse cuidando, desarrollamos el poder de resistirnos a las presiones del mercado, inclusive al consumo *generizado*, y de llevar estilos de vida respetuosos con el planeta y con otras personas.

Desde el punto de vista institucional, la escuela suele caracterizarse por una estructura vertical y por la división profesorado-alumnado. Hace falta desinstitutionalizar esta relación, equilibrarla y guiarla por el valor de la equidad. La equidad implica acoger la diversidad de lecturas del mundo, la multidimensionalidad del ser humano y la intersubjetividad, entendida como interlocución en la construcción sostenible del conocimiento (Martínez, 2009). En un proceso educativo, la equidad implica un grado suficiente de simetría relacional, una distribución equilibrada de los poderes de participación y decisión entre los distintos colectivos e individuos a los que atañe este proceso. Esta simetría relacional ha de obtener una relativa horizontalidad en las relaciones entre alumnado y docentes, docentes y personal directivo, etc. Una perfecta simetría, significaría homogenizar una comunidad

altamente diversa. Por ello, es aceptable un cierto grado de asimetría: cada cual puede participar según sus posibilidades y ello hace que a menudo la responsabilidad de la decisión recaiga sobre una persona o sobre un órgano que las representa. En este sentido, la equidad tiene que ver con la capacidad de abordar la tensión entre libertad y autoridad (Freire, 2010).

Los diferentes movimientos para repensar la educación han generado cambios en muchos profesionales de la escuela, han transformado parcialmente la filosofía de centros escolares y han innovado políticas educativas. A pesar de estos avances, persiste una cultura educativa carente del principio femenino y ello es patente en el sistema de evaluación, de los rankings de PISA y sus reproducciones en la lógica de la educación formal. La evaluación está ligada a la normatividad, a una lógica vertical y excluyente que concibe la educación como proyecto, es decir, como fragmento lineal en el tiempo y en la vida de las personas.

Hemos definido el principio femenino lejos de una concepción esencialista resaltando su coparticipación con el principio masculino en la matriz energética de las personas independientemente de su género. Si ponemos el acento en lo femenino no es por una actitud victimizada, tampoco por una aspiración de feminizar el mundo, se trata de pensar y actuar para reestablecer la simetría entre el principio masculino y el principio femenino, la unidad entre lo racional y lo vivido. Ello nos permite imaginar la educación

como multitud de procesos en los cuales, recuperando nuestro ser sintiente, avanzamos en el conocimiento de manera dialógica e inclusiva. La evaluación es sustituida por la valoración y, paso a paso, vamos recuperando la consciencia de que somos una con la humanidad y somos una con la Naturaleza.

Bibliografía

Adorno, T. W. (2001). *Minima moralia: Reflexiones desde la vida dañada* (3a. ed.) (J. C. Mielke, Trad.). Madrid, España: Taurus.

Asia-Pacific Network for International Education and Values Education (2002). *Learning to be: A holistic and integrated approach to values education for human development* [Aprendiendo a ser: un enfoque holístico e integrado de la educación en valores para el desarrollo humano]. Bangkok, Thailandia: UNESCO Asia and Pacific Regional Bureau for Education.

Boulding, E. (1996). Peace behaviours in various societies [Conductas de paz en diversas sociedades]. En United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Eds.) *From a culture of violence to a culture of peace*. (pp. 31-53). Paris, Francia: UNESCO. Recuperado de <http://unesdoc>.

unesco.org/images/0010/001050/105029e.pdf#nameddest=105130

Capra, F. (1998). *La trama de la vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos*. Barcelona, España: Anagrama.

Carta de la Tierra [online] (Sin Fecha). Recuperado de <http://cartadelatierra.org/descubra/la-carta-de-la-tierra/>

Comins, I. (2008). *La ética del cuidado y la construcción de la paz*. Barcelona, España: Icaria.

Dietrich, W. (2012) *Interpretations of peace in history and culture* [Interpretaciones de la paz en la historia y la cultura]. Londres, Reino Unido: Palgrave Macmillan.

Diez, M.E. (coord.) (2015). *Arquitectura y mujeres en la historia*. Madrid, España: Síntesis.

Fabbro, M. (2012). *I concetti fondamentali della cultura di pace: Una ricerca terminologica* [Los conceptos fundamentales de la cultura de paz: una investigación terminológica] (tesis doctoral). Recuperado de: <https://dspace.uniud.cineca.it/bitstream/10990/87/1/FABBRO%20MANUELA%20TESI%20DI%20DOTTORATO%20XXIV%20CICLO.pdf>

Freire, P. (2010). *Pedagogía de la indignación*. Madrid, España: Morata.

Gilligan, C. (1982). *In a different voice: psychological theory and women's development* [En una voz diferente: teoría psicológica y desarrollo de la mujer]. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Jung C. G. y Wilhelm, R. (1961). *El secreto de la flor de oro* (2ª ed.) (R. Pope Trad.). Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Lozano, M. (2007): *La maternidad en escena: Mujeres, reproducción y representación cultural*.

Zaragoza, España: Prensas Universitarias de Zaragoza.

Magallón, C. (2006). *Mujeres en pie de paz*. Madrid, España: Siglo XXI.

Martínez, V. (2009). *Filosofía para hacer las paces*. Barcelona, España: Icaria.

Naciones Unidas (2015, 21 de octubre). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. Recuperado de https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf

Ruddik, S. (1995). *Maternal thinking: Toward a politics of peace* [Pensamiento maternal: Hacia una política de paz]. Boston, MA: Beacon Press.

Sánchez, M. (2007). Actividades de mantenimiento en la Edad del Bronce del sur peninsular: El cuidado y la socialización de individuos infantiles. *Complutum*, 18, 185-194. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/CMPL/index>

Sánchez, M. y Aranda, G. (2005). El cambio en las actividades de mantenimiento durante la Edad del Bronce: Nuevas formas de preparación, presentación y consumo de alimentos. *Treballs d'Arqueologia*, (11), 73-90. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2050564>

Shiva, V. (1988). *Staying alive: Women, ecology and development* [Mantenerse vivo: mujeres, ecología y desarrollo]. Londres, Reino Unido: Zed Books.

Liderazgos feministas en las instituciones de educación superior

Luz María Velázquez Sánchez and Arantza Echaniz Barrondo

Abstract

The objective of this essay is to analyze and show how feminist leaderships transform different areas of higher education institutions (teaching, research, social projection and management) and benefit different interest groups, mainly women who form the majority group of students in many disciplines. Feminist leaderships use different strategies such as the strengthening of networks (Women's Networking) and Womentoring, which are programs for women's empowerment and access to positions of social influence. Both strategies give value to action from the sisterhood: they support feminist struggle and other social causes; they fight for relationships free of gender violence; they question the status quo; they promote more women in decision-making; they include the gender perspective in research. And all of this leads to a social transformation that puts person and their dignity at the center.

Luz María Velázquez Sánchez es profesora asociada del Departamento de estudios humanísticos y Líder de proyectos de desarrollo de Mujeres y de programas de equidad de género del Tecnológico de Monterrey. Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales (2008). Especialista en temas de desarrollo profesional de las mujeres, equidad de género, liderazgo y redes profesionales. lvelazquez@tec.mx

Arantza Echaniz Barrondo es profesora e investigadora de la Universidad de Deusto (España). Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales (2001). Ha publicado diversos artículos y ha impartido conferencias sobre liderazgo, liderazgo femenino, economía social y ética empresarial. Asesora externa de la Comisión de Ética y Buen Gobierno del Ayuntamiento de Bilbao (España). aechaniz@deusto.es <http://echanizbarrondo.blogspot.com.es>

El número 4 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU¹, Educación de calidad, señala que “la educación es uno de los motores más poderosos y probados para garantizar el desarrollo sostenible”. El número 5, Igualdad de género, va intrínsecamente unido al de educación. En este escrito vamos a reflexionar sobre estos dos retos, centrándonos en las instituciones de educación superior y mostrando cómo los liderazgos feministas en las mencionadas instituciones contribuyen al avance en los mismos.

Unesco (2002) señalaba que todavía queda mucho por hacer para conseguir un acceso igualitario a la educación superior, especialmente en las áreas STEM², lo que es un prerrequisito para mejorar las oportunidades de las mujeres en el mercado laboral académico. Según Unesco (2017) el nivel educativo de mujeres y niñas ha mejorado aunque se dan disparidades en función de las regiones, los países y determinados grupos dentro de los países. De forma global hasta la educación secundaria hay paridad³.

1 <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

2 STEM, por las siglas en inglés: science, technology, engineering and mathematics.

3 En la adolescencia se empiezan a

Entre 2000 y 2014 el número de mujeres en Grado y Master se ha duplicado, siendo mayoritaria la presencia femenina. En el nivel de Doctorado los números caen cerca del 10% respecto a Master. El interés de las mujeres por las STEM disminuye con la edad, y se acentúa cuando el alumnado tiene que hacer sus primeras elecciones de rama. La brecha de género en estas áreas ha disminuido con el tiempo pero no ha desaparecido. A pesar de que la presencia femenina se ha incrementado, sólo el 30% de mujeres eligen las áreas STEM. Y es muy elevada la proporción de mujeres que abandona estas áreas en su transición al mundo laboral.

Bachelet (2011), en el Discurso de apertura del 5º Coloquio Mundial de Presidentes Universitarios, señalaba que “La educación a todos los niveles, pero en especial la educación superior, da a las mujeres opciones y les permite pensar de manera independiente y ser agentes del cambio [...] Si se desarrollan las competencias de las mujeres y se garantiza su acceso equitativo a todos los campos de la educación, se ampliarán el talento y las perspectivas a disposición de los países para

acentuar los roles de género lo que va en perjuicio de la educación de las mujeres. Pensemos que, por ejemplo, todavía hay países en los que se da el matrimonio infantil.

hacer frente a esos desafíos, y permitirá a las mujeres competir por nuevos empleos en la creciente ‘economía verde’ sobre la misma base que los hombres”.

Las instituciones de educación superior juegan un papel fundamental en la sociedad tanto por su compromiso con la formación de profesionales de las distintas áreas como por su creación de conocimiento. Su misión es formar profesionales competentes y con altos estándares de calidad para la sociedad (Zuluaga y Moncayo, 2014). Aunque la situación ha mejorado, sigue existiendo brecha de género en las universidades. Las mujeres están poco presentes en las categorías profesionales más altas de la carrera académica y menos aún en la gestión de las instituciones de educación superior, a pesar de que el colectivo de estudiantes está más feminizado, reconociendo que hay diferencias según áreas de conocimiento (Unesco, 2002; Tomás y Guillamón, 2005; Zuluaga y Moncayo, 2014; Cuevas y Díaz, 2015⁴). Este hecho nos indica que los ingresos, el poder, el prestigio y el ámbito de las decisiones están en manos de hombres. Como indican Cuevas et al. (2014), “ser hombre o mujer todavía sigue siendo determinante en el proceso de profesionalización”. Existen barreras internas (o culturales) – como son el miedo al éxito, síndrome de la impostora⁵,

4 En este estudio se analizan 50 universidades públicas españolas. Entre los hallazgos está el hecho de que salvo en el caso de las Secretarías Generales, el porcentaje de mujeres en los equipos rectorales es muy pequeño.

5 Consiste en dudar de las propias capacidades y no sentirse capaz de enfrentar un riesgo o aprovechar una oportunidad.

las actitudes de subordinación y sumisión, la misoginia, la vigencia de estereotipos sexuales en el ámbito educativo, y externas – como son la violencia contra las mujeres, la definición de roles, la definición masculina del poder, la movilidad, las redes invisibles de hombres, etc.- que explican esta brecha de género (Tomás y Guillamón, 2005; Cáceres et al., 2012). Las barreras que predominan, según Zuluaga y Moncayo (2014, 92) son: “la discriminación de género, baja autoestima de las mujeres, y conflicto roles hogar-trabajo”.

Unesco (2002, 107-113) aportaba una serie de directrices para mejorar la presencia de mujeres en la dirección de las instituciones de educación superior: la necesidad del compromiso y apoyo de la alta dirección; el impulso de un marco legislativo que asegure la equidad de género; el impulso de estructuras de apoyo (como por ejemplo las Oficinas de género); conseguir la participación de una comunidad más amplia que incluya a los principales agentes; la incorporación del tema en los planes estratégicos; el establecimiento de objetivos claros; la transparencia en los procedimientos de reclutamiento y promoción; favorecer que las mujeres cumplan los criterios (lo que puede suponer una revisión de los mismos); establecer redes y programas especiales para mujeres; hacer seguimiento y presentar informes acerca de la situación de las mujeres en estas instituciones (lo que no se mide no se puede gestionar); una aproximación integrada y holística a la cuestión; la visibilidad de los programas; la existencia de un catalizador externo, que en ocasiones

ha resultado positiva; la ‘indigenización’ de los programas (especialmente relevante por ejemplo en la India); la revisión de los procesos de reclutamiento y de las condiciones de trabajo; y el desarrollo de un sistema de gestión de la cuestión de género. Aún queda mucho por avanzar en línea con estas directrices.

Presentada en grandes líneas generales la situación de las mujeres en las instituciones de educación superior, pasemos a hablar de liderazgo. El liderazgo es un fenómeno ampliamente estudiado pero sobre el que existe poco acuerdo. Existen tantas definiciones como autores y autoras. No se sabe muy bien en qué consiste pero lo que está claro es que el liderazgo hace diferencia en los resultados y en el funcionamiento de los equipos (Echaniz, 2001). El liderazgo, que está muy relacionado con la calidad, es especialmente relevante en las instituciones de educación superior (Cuevas y Díaz, 2015). Un modelo que se ha contrastado en diferentes ámbitos y con buenos resultados, y que además consigue un ‘efecto domino’, es el del liderazgo transformacional (o transformador) originalmente enunciado por Bass y Avolio⁶. Este liderazgo parece estar en consonancia con las demandas que tienen las organizaciones del futuro

(también el sistema educativo), que están caracterizadas por la inestabilidad y la complejidad; además, las mujeres suelen ejercerlo de una forma ‘natural’ (Echaniz, 2001; Kark, 2004; Ramos, 2005; Sarriés y Del Olmo, 2006; López y Sánchez, 2009; Cuevas et al., 2014; Cuevas y Díaz, 2015; Moncayo y Zuluaga, 2015; McKinsey & Co, 2017; Salcedo, 2017).

Unas palabras sobre el liderazgo femenino. Loden (1992) nos introdujo en el tema y nos transmitió algunas ideas muy sugerentes. Las organizaciones tienen género, son masculinas⁷. Las mujeres en muchos casos se adaptan a esos criterios, lo que no les asegura el éxito, pensemos en el techo de cristal⁸. Son necesarios nuevos modelos de dirección y gestión, lo que supone una oportunidad para el liderazgo femenino. El liderazgo femenino incorpora aspectos emocionales. Funciona de forma diferente pero es efectivo. El liderazgo tradicional prefiere el poder del cargo mientras que el femenino favorece el poder personal. Ambos enfoques son complementarios ya que hombres y mujeres encaran los problemas de forma diferente desde su perspectiva única y debido a la socialización de roles; en palabras de Loden (1992, 290), “cabe poca duda de que el hombre y la mujer

6 Bass y Avolio entienden el liderazgo como un continuo que tiene en un extremo el no liderazgo, en un punto intermedio el liderazgo transaccional (cuya clave es el intercambio), y en el otro extremo el liderazgo transformador, que cuenta con cuatro componentes (4 Ies): Consideración Individualizada; Estimulación Intelectual; Motivación Inspiracional e Influencia Idealizada. Véase Echaniz (2001).

7 Como señala Mercadé (2007, 91): “las sociedades han sido diseñadas y estructuradas por los hombres y para los hombres desde el inicio de la historia, apartando a la mujer de conceptos como el poder, el dinero o la libertad”.

8 Cáceres et al. (2012) recogen en una tabla muy interesante los conceptos clave de los estudios de género: techo de cristal, síndrome de la abeja reina, regla de hierro, etc.

corporativos de hoy pueden beneficiarse de la redefinición del liderazgo eficaz, una que enfatice las habilidades femeninas además de las cualidades masculinas tradicionales”. Helgensen (1993,221) nos descubrió la importancia no sólo de la visión, sino también de la voz: “La ‘voz’ de una dirigente revela su personalidad, y sus conocimientos, y es un instrumento para generar respuestas. Su visión de la compañía puede definir sus objetivos. Pero su voz es el medio para dar a entender esa visión. A través de esta metodología que equipara los fines a los medios, nacen la comunicación y la interacción”.

El liderazgo femenino, que no necesariamente es ejercido por mujeres, se ha mostrado muy efectivo en las instituciones de educación superior. Sus propuestas son más democráticas, participativas y están basadas en la ética del cuidado (Zuluaga y Moncayo, 2014).

Queremos dar un paso más y apostar por el liderazgo feminista entendido como el que “busca luchar contra un sistema que favorece únicamente a los hombres, que diseña estructuras para alcanzar la igualdad de oportunidades y que promueve valores como autonomía y autodeterminación dentro y fuera de su organización” (Martínez, 2017). A las directrices propuestas por Unesco (2002) que hemos visto antes nos gustaría sumar una vía que nos parece fundamental, porque lo que no se ve no se conoce ni se valora, y es la de visibilizar los liderazgos feministas en las universidades, asumiendo que tanto cada mujer líder como cada

colectivo dentro de la universidad tiene su propio proceso feminista.

El liderazgo feminista en las universidades está impulsando acciones con nuevas miradas en la investigación, la innovación, la docencia, el arte, la intervención y el emprendimiento. Veamos sendos ejemplos en nuestras universidades de origen.

Como parte de proyectos de intervención y como medida de equidad de género, desde el año 2013 en el Tecnológico de Monterrey se lleva a cabo el Premio Mujer Tec⁹ con el fin de visibilizar el talento de mujeres, alumnas, profesoras, empleadas, directivas o exalumnas. Así mismo, es una oportunidad para unirse a la conmemoración del día internacional de las mujeres 8 de marzo¹⁰. A las premiadas se les reconoce en ocho categorías: poder transformador; ciudadanía; arte y cultura; ciencia y tecnología; sororidad (#She4She); emprendimiento; salud y deporte y conciliación vida personal y laboral.

Esta propuesta feminista de reconocimiento está diseñada considerando el impacto positivo que generan las mujeres y cómo benefician la vida de otras personas y del planeta de maneras diversas. Se quiere ofrecer una visión de éxito basada en el cuidado de las personas y del planeta que sea un modelo deseable de seguir por todas las personas. El Premio Mujer Tec reconoce la visión de éxito de las mujeres, no en

9 <http://mujertec.mty.itesm.mx/publico/inicio>

10 Entorno al 8 de marzo es el día elegido para entregar los reconocimientos.

términos de estatus, dinero, productividad o fama, sino en términos de transformación desde la consciencia de la desigualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Por otro lado, este reconocimiento es importante desde el punto de vista de los tres ejes del desarrollo sostenible¹¹ - económico, social y medioambiental, ya que visibiliza aportaciones que resuelven necesidades de las personas desde diferentes áreas que son ejemplos a seguir y desmontan concepciones de éxito masculinas tradicionales.

En el campo de la investigación-acción, en la Universidad de Deusto se desarrolla el proyecto INSPIRA STEAM¹² que busca fomentar la vocación científico-tecnológica en niñas. La fase piloto se realizó en 2016 y va ya por la segunda edición. Mujeres profesionales de las áreas STEM actúan de forma voluntaria durante seis sesiones como mentoras de niñas de 6º de Educación primaria, momento previo al cambio de ciclo educativo y clave para saber lo que les gusta o no y decidir en qué áreas se ven en el futuro y en cuáles no. Estas mentoras trabajan sólo con niñas para facilitar la identificación y la reflexión; el proyecto “separa para poder integrar, diferencia para poder entender”. Tenemos aquí un ejemplo de espacio en el que las niñas tienen una experiencia de sororidad, entendida ésta como “una experiencia de las mujeres que conduce a la búsqueda de relaciones positivas y a la alianza

existencial y política, cuerpo a cuerpo, subjetividad a subjetividad con otras mujeres, para contribuir con acciones específicas a la eliminación social de todas las formas de opresión y al apoyo mutuo para lograr el poderío genérico de todas y al empoderamiento vital de cada mujer” (Lagarde, 2006, 126). Además, en la que medida que va dirigido al acceso igualitario a la formación STEM, contribuye a lo que Unesco (2017, 15) señala como un imperativo desde las perspectivas de los derechos humanos, científica (ya que la diversidad aporta creatividad, reduce los sesgos y genera mejor conocimiento) y de desarrollo.

Queremos terminar con unas palabras de Klaus Schwab, fundador del Foro Económico Mundial: “Superar los prejuicios, invisibles o no, que nos impiden cerrar la brecha de género representa un imperativo económico y moral abrumador”. Y nos gustaría añadir que este imperativo interpela especialmente a las instituciones de educación superior que son las encargadas de formar a las generaciones futuras de profesionales; éstas aprenden no sólo por lo que se les dice sino por lo que ven y viven durante todo el largo periodo que permanecen en el sistema educativo (Cuevas et al., 2014). Denise Dresser, en su intervención en el Foro Forbes de Mujeres Poderosas *Redefiniendo el Poder*, decía que “Ser líder es ser feminista”. El punto de partida es ser conscientes de la desigualdad de género y a partir de ahí el reto es transformar las concepciones de poder y autoridad y así transformar el mundo.

11 Véase el conocido como Informe Brundtland (ONU, 1987).

12 <http://inspirasteam.net/> [Nota: La “a” apela a las Artes].

Las mujeres tienen que empoderarse en un mundo gobernado por hombres. La educación, y más la superior, es una gran herramienta para lograrlo. Los liderazgos feministas en las universidades, apoyados en los pactos políticos entre mujeres (sororidad), pueden ayudar a transformar las universidades y los impactos que éstas tienen en la sociedad.

Bibliografía

Bachelet, M. (2011). Empoderar a las mujeres para cambiar el mundo: lo que las universidades y la ONU pueden hacer [Discurso de apertura del 5º Coloquio Mundial de Presidentes Universitarios, pronunciado el 5 de abril en la Universidad de Pennsylvania]. Recuperado de: <http://www.unwomen.org/es/news/stories/2011/4/empowering-women-to-change-the-world-what-universities-and-the-un-can-do>.

Cáceres Reche, M. P.; Trujillo Torres, J. M.; Hinojo Lucena, F. J.; Aznar Díaz, I.; García Carmona, M. (2012). Tendencias actuales de género y el liderazgo de la dirección en los diferentes niveles educativos. *Educación*, 48 (1), 69-89.

Cuevas-López, M. y Díaz-Rosas, F. (2015). Género y liderazgo en la universidad española. Un estudio sobre la brecha de género en la gestión universitaria. *Archivos analíticos de políticas educativas*, 23 (106), <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.v23.2069>

Cuevas-López, M.; García-Carmona, M. y Leulmi, Y. (2014). Mujeres y liderazgo: Controversias en el ámbito educativo. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, 5 (3), 79-92.

Dresser, D (2015, 23 de junio). Ser líder es ser feminista: Denise Dresser. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/ser-lider-es-ser-feminista-denise-dresser/>

Echaniz Barrondo, A. (2001). La situación de la mujer en la empresa. Hacia el liderazgo femenino. El caso de MCC. [Tesis doctoral] Universidad de Deusto (Spain). ProQuest, UMI Dissertations Publishing.

Helgensen, S. (1993). *La ventaja de ser mujer: El liderazgo femenino*. Barcelona: Granica.

- Kark, R. (2004). The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (2), 160-176, <https://doi.org/10.1108/09534810410530593>
- Lagarde, M. (2006). "Pacto entre mujeres. Sororidad". Aportes para el debate, 123-135. Ponencia para la Coordinadora Española para el lobby europeo de mujeres. Recuperado de: <https://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/25/09.pdf>
- Loden, M. (1992). *Liderazgo femenino: Cómo lograr el éxito profesional sin ser una de 'ellos'*. Buenos Aires: Planeta.
- López Yañez, J. y Sánchez Moreno, M. (2009). Mujeres agentes de cambio en la dirección de organizaciones universitarias. *Revista de Educación*, 348, 331-353.
- McKinsey & Company (2017). *Women Matter. Time to accelerate: Ten years of insights into gender diversity*. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/global-themes/gender-equality/women-matter-ten-years-of-insights-on-gender-diversity>
- Martínez Sainz, G. (2017, 2 de junio). Liderazgo, ¿femenino o feminista? Recuperado de: <https://medium.com/@gmsainz/estoy-en-medio-de-los-preparativos-para-viajar-a-johanesburgo-la-pr%C3%B3xima-semana-a597baacb6e>
- Mercadé, A. (2007). *Dirigir en femenino*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Moncayo Orjuela, B. C. y Zuluaga Goyeneche, D. (2015). Estilos de liderazgo en cargos universitarios, estudio descriptivo con mujeres directivas. *Panorama*, 9 (17), 74-84.
- ONU (1987). *Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development*. Recuperado de: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- Ramos López, M.A. (2005). *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Salcedo Oquendo, M. J. (2017). Liderazgo de mujeres en el contexto de educación superior desde la perspectiva de género. [Tesis doctoral]. Universidad de Puerto Rico. ProQuest Dissertations Publishing.
- Sarriés Sanz, L. y Del Olmo Vicén, N. (2006). *Mujeres directivas en España: Estereotipos y realidad*. Zaragoza: Mira Editores.
- Tomás Folch, M. y Guillamón Ramos, C. (2009). Las barreras y los obstáculos en el acceso de las profesoras a los cargos de gestión académica. *Revista de Educación*, 350, 253-275.
- Unesco (2002). *Women and management in higher education. A good practice handbook*. París: Unesco. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001267/126751e.pdf>
- Unesco (2017). *Cracking the code: Girls' and women's education in science, technology, engineering and mathematics (STEM)*. París: Unesco. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0025/002534/253479E.pdf>
- Zuluaga Goyeneche, D. y Moncayo Orjuela, B. C. (2014). Perspectivas del liderazgo educativo: mujeres académicas en la administración. *Suma de Negocios*, 5 (11), 86-95.

POLITICS
POLÍTICA
(IV)



Liderazgo político de las mujeres en América Latina: retos y oportunidades en el siglo XXI

Alexis Esperanza Calderon Unda

Abstract

Latin America is one of the regions that has benefited most from equality policies to reduce the gender gap in political leadership. The political participation of women in this geographical area has increased progressively since 2000. This evidence has been strengthened by the introduction of so-called parity laws that guarantee greater access for women to representation spaces at different levels of participation. government. However, this increase has resulted in the following paradox: although there is a greater number of women in representation spaces, it is also true that this representation does not become effective in positions of high hierarchy and strategic decision making in the same proportion. It is undeniable that these affirmative actions have been of great help in promoting the political leadership of women, although these laws do not release them from violence, stigma and marginalization that represent an obstacle in the development of women's political participation.

The present article makes a diagnosis to the contemporary political system in Latin America to assess the challenges women face when they dabble in politics. With recent literature on women's political participation, as well as extant quantitative data, a review of current circumstances is conducted to determine what are the challenges and opportunities that influence women's political leadership.

Alexis Esperanza Calderon Unda, is a researcher and doctoral student at the University Autónoma de Madrid. Member of the network of parliamentary researchers in Ibero-America. Research lines: feminist theories, gender studies and the representation of women in the public sphere. Contact: alexiscalderonunda@gmail.com

Introducción

Latinoamérica se ha convertido en la segunda región del mundo con mayor presencia de mujeres en espacios legislativos. Hoy en día, la mujer participa, se involucra y ostenta más espacios de liderazgo político que antes. Sin embargo, los estereotipos machistas, la cultura patriarcal y la exclusión sistemática por motivo de género persisten y se manifiestan cotidianamente. Estas condiciones paradójicas nos obligan a reflexionar sobre los elementos que posibilitan o restringen el liderazgo político de la mujer en nuestra región y nos invitan a indagar en la sostenibilidad y en la dimensión real de esta transformación.

Si bien las mujeres se habían caracterizado por su efectiva participación en la política informal comunitaria (Massolo, 2007), hoy ocupan las instituciones. A partir de la primera década del 2000, su presencia en la región expone un crecimiento sin precedente en cargos de representación política. Estos cambios han significado una nueva etapa en el desarrollo de su liderazgo político debido a la inclusión de sus demandas y a su incorporación en la política nacional. El perfil de las mujeres líderes en América Latina está evolucionando.

En décadas pasadas, las mujeres que alcanzaban posiciones de alta jerarquía política eran generalmente familiares de hombres destacados (esposas, hijas o hermanas); ahora, aunque persiste esta lógica familiar, la mujer se ha abierto la puerta por mérito propio, desafiando con ello el *status quo* en la esfera política.

El incremento de la representación femenina es notorio en los Poderes Legislativos nacionales en donde el promedio de legisladoras se triplicó entre 1990 y 2018, pasando del 9% al 28,9%. De esta manera, algunos países de la región se han consolidado dentro de las democracias más paritarias en el mundo (IPU, 2018). Sin embargo, la presencia de mujeres en posiciones de alta jerarquía política aún es limitada. Para dar cuenta de ello basta observar que en ninguno de los 20 países de la región hay una presidenta; el promedio de mujeres en posiciones ministeriales es del 25% y el porcentaje de alcaldesas es del 13% (CEPAL, 2017).

En un contexto en el que la crisis de representación de los partidos políticos y el vehemente movimiento feminista convergen e impactan la cultura política latinoamericana, resulta pertinente cuestionarnos, ¿por qué la presencia de mujeres es mayor en cargos legislativos que en ejecutivos? ¿Qué factores han

influido para que las mujeres no ostenten posiciones de alta jerarquía política? ¿Cuáles son los principales obstáculos a los que se enfrentan las políticas latinoamericanas en el ejercicio de su liderazgo político? Y, ¿es la coyuntura actual de América Latina una ventana de oportunidad para que las mujeres lleguen a cargos en donde desempeñen el mismo poder que sus homólogos varones?

Sobre el eje de estos cuestionamientos se sitúa el presente artículo. Para realizar un abordaje integral de la cuestión que nos ocupa, se propone dividir el documento en tres apartados generales que nos permitan realizar algunas reflexiones concretas sobre el liderazgo político de las mujeres en América Latina. En un primer momento se analizarán las leyes de cuotas como factores que han incidido en el aumento representativo de las mujeres en cargos públicos y se evaluará en qué medida este avance obedece a lógicas políticas, culturales o legales. Posteriormente se expondrán los obstáculos actuales a los que las mujeres latinoamericanas deben de hacer frente para desarrollar su liderazgo político y finalmente se reflexionará de qué manera el aumento en la representación descriptiva de las mujeres en los cargos públicos, en concurrencia con la crisis de los partidos, abre una ventana de oportunidad inédita para que las mujeres que accedan a espacios de representación también ejerzan un poder real capaz de materializar efectivamente la igualdad entre géneros.

El impacto de las cuotas de paridad

La histórica infrarrepresentación de las mujeres en el ámbito político fue una señal de alerta para diversos organismos internacionales, quienes abogaron por la adopción de una serie de medidas para corregir esta falta de representación (Tula, 2016). De esta manera, durante la Cuarta Conferencia de la Mujer llevada a cabo en Beijing en 1995, se incitó a los gobiernos a “asegurar un acceso igualitario y participación completa de la mujer en las estructuras de poder y en la toma de decisiones” (Htun, 2000, p. 7). A sabiendas de que los partidos por voluntad propia no impulsaban las candidaturas femeninas ni facilitaban las condiciones para que la competencia fuera igualitaria, resultó necesario garantizar de manera legal -a través de leyes de paridad- que las mujeres pudieran acceder a las instituciones y a las candidaturas de representación popular del mismo modo que sus pares masculinos.

Ese mismo año se llevó a cabo una reunión regional de legisladoras latinoamericanas en Brasil donde se concluyó que las cuotas de género eran la medida más eficaz para garantizar la representación por sexo, ya que incrementaban de manera rápida y a corto plazo la participación femenina en espacios de elección popular (Tula, 2016, p. 138). A partir de ese momento y hasta el día de hoy, diecisiete¹ países

1 Las cuotas de género contemplan un porcentaje que va desde el 30 % (Brasil, Perú, República Dominicana, Panamá, Uruguay, Colombia y El Salvador), el 40 % (Chile), hasta

latinoamericanos han realizado diversas reformas para establecer, mejorar, fortalecer o limitar las leyes de cuotas a nivel nacional (Freidenberg y Lajas, 2017).

En un primer momento las leyes de cuotas buscaban establecer un porcentaje mínimo -del 30% en la mayoría de los casos- que posicionara a mujeres en candidaturas para cargos de representación y con ello se incrementara su número de escaños en las instituciones legislativas. Adicionalmente, algunos países de la región han llevado la legislación más allá y han garantizado una completa paridad en sus candidaturas, lo que ha supuesto que siete de ellos superen la masa crítica del 30% de legisladoras nacionales (Bolivia, México, Nicaragua, Ecuador, Costa Rica, El Salvador y Argentina) (Freidenberg y Lajas, 2017). De esta forma, América Latina pasó de un rezago histórico, a convertirse en la segunda región del mundo con más mujeres en sus parlamentos al lograr el 28,9% del total de los espacios representativos; solo después de los países nórdicos, quienes ostentan un 41,4% (IPU, 2018).

Sin embargo, es necesario destacar que dicho aumento no se percibe en la misma proporción cuando se trata de espacios representativos que no se encuentran tutelados bajo la ley. Es decir, la presencia de mujeres es limitada en los cargos de alta jerarquía política, tales como alcaldesas, ministras, gobernadoras o presidentas

la paridad, es decir, el 50 % de representación de ambos géneros (Costa Rica, Venezuela, Ecuador, Bolivia, Nicaragua, México, Argentina y Honduras).

de estado. Esta situación obedece a que las leyes que establecen cuotas mínimas de candidatas para puestos legislativos han logrado asegurar la presencia de las mujeres en estos espacios, pero no han logrado transformar las percepciones tradicionales sobre las personas que deben estar al frente de un país o a cargo de un municipio (Tula, 2016, p. 144). La cultura política en América Latina sigue constreñida por una serie de estereotipos y prejuicios interiorizados por la sociedad que relacionan a la política y lo público directamente con lo masculino; mientras que el ámbito doméstico y lo privado siguen siendo el espacio natural de lo femenino (Freidenberg y Lajas, 2017). El alto porcentaje femenino en los parlamentos, la década de las presidentas latinoamericanas² y las crecientes asociaciones feministas podrían suponer que la cultura tradicionalmente ligada al machismo en la región está cambiando, no obstante, las mujeres aún continúan enfrentándose a diversos obstáculos que limitan el ejercicio de su liderazgo político. Para fines de este artículo, dichos obstáculos se clasificarán en tres grupos: obstáculos de partida, obstáculos de entrada y obstáculos de permanencia, mismos que han sido identificados por la literatura reciente y se desarrollarán a continuación.

2 De 2006 a 2016, seis mujeres eran presidentas de estado en América Latina: Michelle Bachelet en Chile (2006-2010 y 2014-2018), Cristina Fernández en Argentina (2007-2015), Dilma Rousseff en Brasil (2011-2016), Laura Chinchilla en Costa Rica (2010-2014) y Portia Simpson-Miller en Jamaica (2006-2007 y 2012-2016).

Carrera de obstáculos en el Siglo XXI

1. Obstáculos de partida

Los obstáculos de partida son aquellos que restringen el acceso de las mujeres a la esfera política en condiciones de igualdad con respecto a los hombres. En la sociedad latinoamericana se han identificado tres factores interrelacionados que funcionan como barreras para el acceso de las mujeres al ámbito público: los estereotipos de género, la pobreza femenina y la violencia de género.

La persistencia de una cultura política con rasgos patriarcales en la región continúa siendo un obstáculo para el ingreso de las mujeres a la actividad política, ya que busca deslegitimarlas a través de estereotipos de género que les niegan ciertas habilidades para la política. A estas deslegitimaciones habrá que añadir que el rol de liderazgo “necesario” en política suele estar connotado al género masculino. De igual manera, continúa vigente la división entre público y privado, en donde las mujeres son las principales responsables del ámbito doméstico y de los cuidados familiares. Por este motivo, algunas mujeres que participan activamente en política tienden a ser juzgadas como “malas madres y esposas” por lo que prefieren dejar de lado sus aspiraciones (Krook y Restrepo, 2016).

La pobreza femenina y la violencia de género son dos elementos que acompañan a los estereotipos de género predominantes. En primer lugar, la pobreza femenina se

vincula a una relegación sistemática de la mujer al ámbito privado y a la realización de actividades no remuneradas. Esto se traduce en que el 45% de las mujeres que viven en áreas urbanas no obtengan ingresos propios, mientras que sólo 21% de los varones se encuentran en esa situación (CEPAL, 2015). La falta de recursos económicos para iniciarse en la vida política las sitúa en desventaja frente a los hombres.

Por otro lado, la dependencia económica de la mujer se suma al impacto del estereotipo patriarcal que justifica el dominio y superioridad del hombre, propiciando escenarios favorables para la violencia de género. Aún con la aprobación de diversas leyes y códigos penales que tipifican el feminicidio en 18 países latinoamericanos, en la región, 12 mujeres mueren a diario por el simple hecho de ser mujeres (CEPAL, 2018); en otras palabras, de los 25 países del mundo con las tasas más altas de femicidios, 14 están en América Latina y el Caribe.

2. Obstáculos de entrada

Los obstáculos de entrada son aquellos impuestos por la cultura que determinan las esferas de acción entre sexos dentro de las instituciones políticas. Dichos obstáculos son principalmente aquellos que responden a las lógicas masculinas impuestas en el quehacer político.

Desde el inicio de su participación política, la mujer ha estado supeditada a una cultura masculinizada que habita a

los partidos políticos. A través de diversos esquemas, los partidos establecen una serie de barreras que condicionan el ascenso de las mujeres dentro del partido, y por tanto, restringen su presencia en cargos públicos. En gran medida, esto obedece a una consecuencia histórica de la tradición dominante en las instituciones políticas que hasta hace poco eran un territorio exclusivo de hombres. Por tanto, las reglas de la política se establecieron como reglas de hombres y “la resistencia ante estas reglas, en la práctica, marginaliza a la mujer sin necesidad de que el hombre se dedique activamente a discriminarla” (Htun, 2000, p. 11).

Los partidos se han resistido a cumplir las leyes de paridad a través de “válvulas de escape” que utilizan como estrategia para burlar o esquivar la ley: ubicar a candidatas en lugares poco atractivos, obligarlas a renunciar antes de asumir su mandato para que acceda un hombre, considerar el porcentaje mínimo como un techo y no como un piso o relegarlas a distritos perdedores son algunas de las reiteradas maniobras utilizadas por los dirigentes de los partidos para “cumplir con la norma sin cumplir con su espíritu” (Tula, 2016, p. 146). A su vez, en las organizaciones políticas persisten dinámicas y reglas informales que refuerzan la desigualdad entre sexos para el acceso a los cargos de representación (Massolo, 2007) por lo que muchas mujeres se desaniman y optan por abandonar su incipiente carrera política.

3. Obstáculos de permanencia

Los obstáculos de permanencia son los que encuentran las mujeres una vez que han logrado entrar en política y que se relacionan a las características y dinámicas mismas del quehacer político que les impide consolidar un liderazgo equiparable al de sus homólogos varones. Entre estas dificultades se encuentran los denominados techos de cristal y la violencia política. Los techos de cristal son el conjunto de limitaciones casi imperceptibles en la carrera política de las mujeres que bloquean las posibilidades de avanzar hacia cargos de alta jerarquía y toma de decisiones (Morrison, White y Velsor, 1987, p. 13). Las mujeres latinoamericanas experimentan los techos de cristal una vez desarrollada su carrera política a través del limitado acceso a cargos como alcaldesas, gobernadoras, ministras o presidentas de estado.

Una de las razones principales por la que las mujeres no llegan a posiciones de alta jerarquía política se debe a que en el imaginario colectivo no se concibe que una mujer esté a cargo de un puesto que requiere “amplia responsabilidad”. Incluso a los mismos políticos y funcionarios “no les gusta recibir órdenes de las mujeres, ya que no lo toman como una función sino como una intromisión” (Massolo, 2007, p. 25). Por otra parte, hay mujeres que logran romper los techos de cristal ocupando puestos de alto rango en toma de decisiones y sin embargo no ejercen un poder efectivo en la misma medida que sus homólogos varones. Es decir, no cuentan

con la misma capacidad de agencia para tomar decisiones que sus compañeros, aunque se encuentren en una misma posición jerárquica.

La violencia y el acoso político contra las mujeres son comportamientos dirigidos que van desde actos explícitos de violencia y acoso, hasta el sexismo en los medios de comunicación, con el objetivo de presionarlas para que renuncien a un cargo político en particular o incluso para que se retiren completamente de la vida política (Krook y Restrepo, 2016). El limitado acceso a puestos de toma de decisiones, la violencia política, la discriminación y descalificación son obstáculos que inhiben el desempeño eficaz y el liderazgo político de las mujeres en prácticamente todos los países latinoamericanos. A pesar de los esfuerzos por visibilizar estos temas, todavía no han logrado consolidarse como problemas prioritarios en la agenda de igualdad política en América Latina (Freidenberg y Lajas, 2017).

Coyuntura actual: una ventana de oportunidad

En el contexto democrático contemporáneo se presenta una ventana de oportunidad para el desarrollo político de la mujer a través de la confluencia de tres condiciones inéditas en la región: en primer lugar, la pérdida de credibilidad y liderazgo de los partidos tradicionales ha llevado a una fragmentación de las élites partidistas conformadas tradicionalmente por varones. Esta crisis política puede

propiciar el involucramiento de la mujer en la obligada reestructuración política aprovechando su condición de “externas”. En palabras de Reingold (2000), “como no son parte del problema, las mujeres son consideradas como parte de la solución”. Así, un número de votantes cansados del sistema político tradicional pueden visualizar a la mujer como una alternativa viable. A su vez, las mujeres pueden ocupar espacios de las élites fragmentadas y conseguir posiciones de poder real en donde sean capaces de tomar decisiones dentro de la institución.

En segundo lugar, el vehemente movimiento feminista está generando una concientización a escala mundial de la condición de la mujer y ha potenciado movimientos sociales que militan activamente por la igualdad entre sexos y sus derechos políticos y sociales. Dichos movimientos han sido claves para que los gobiernos latinoamericanos lleven a cabo políticas públicas con perspectiva de género y legislaciones que favorecen la representación y el liderazgo político de las mujeres. Un tercer factor que contribuye a esta ventana de oportunidad es la revolución en las comunicaciones. El auge de las redes sociales ha facilitado la difusión global de información —y visibilización— sobre los roles actuales de las mujeres y sus avances en la esfera pública. De igual manera, han expuesto la violencia sistematizada y el estigma causado por los estereotipos de género a los que se enfrentan las mujeres en el desarrollo de su carrera política. Este tipo

de cobertura mediática puede utilizarse como una estrategia para mejorar la sensibilidad hacia el género y eliminar desigualdades sociales en la región.

En esta tesitura, hay buenas razones para albergar la esperanza de que el aumento de las mujeres en los espacios legislativos puede traducirse en una transformación real y profunda de la cultura patriarcal que las ha constreñido históricamente. Queda mucho por disputar, pero existen las condiciones para hacerlo. El triunfo posible no será exclusivo de las mujeres, será la victoria colectiva de una política más incluyente y eficaz.

Bibliografía

CEPAL. (2015). *Pobreza afecta más a mujeres que a hombres en Latinoamérica*. Recuperado en: <https://www.cepal.org/es/comunicados/pobreza-afecta-mas-mujeres-que-hombres-latinoamerica>

CEPAL. (2017). *Poder local: porcentaje de mujeres alcaldesas electas*. Recuperado en: <https://oig.cepal.org/es/indicadores/poder-local-porcentaje-mujeres-alcaldesas-electas>

CEPAL. (2018). *Cerrar la brecha: revisión mundial acerca de las intersecciones entre la violencia contra la mujer*. Recuperado en: <https://oig.cepal.org/es/documentos/cerrar-la-brecha-revision-mundial-acerca-intersecciones-la-violencia-la-mujer-la>

Freidenberg, F. y Lajas, S. (2017) *¡Leyes vs. Techos! Evaluando las reformas electorales orientadas a la representación política de las mujeres en América Latina*. Ciudad de México: Unidad de Investigaciones Jurídicas, UNAM.

Herrera, M., Arias, M. y García, S. (2011). *Hostilidad y violencia política: Develando realidades de mujeres autoridades municipales*. Santo Domingo: ONU Mujeres.

Htun, M.N. (2000). *El liderazgo de las mujeres en América Latina: retos y tendencias*. Diálogo Interamericano. New School University.

Inter-Parliamentary Union (2018). Women in National Parliaments: Region Average. <http://archive.ipu.org/wmn-e/world.htm>

Krook, M. y Restrepo Sanín Juliana (2016) “Género y violencia política en América Latina. Conceptos, debates y soluciones”. *Política y gobierno*, 23(1), 127-162.

Massolo, A. (2007). *Participación Política de las Mujeres en el Ámbito Local en América Latina*. Santo Domingo: UN-INSTRAW.

Morrison, A., White, R. y Velsor, E. (1987). “The narrow band”. *Leadership in Action*, 7(2), 11-19.

Reingold, B. (2000). *Representing Women: Sex, Gender and Legislative Behavior in Arizona and California*. Carolina del Norte: The University of North Carolina Press.

Tula, M.I. (2016). “Mujeres y política: un panorama sobre la adopción de las cuotas de género y sus efectos en América Latina y Colombia”. En Zamora, K., Vidaurri, M., Muñoz, B. y Chato, R. (eds.) *Reformas Políticas en América Latina: tendencias y casos*. Washington: OEA.

El liderazgo femenino en los partidos políticos

Paloma Román Marugán

Abstract

This essay tries to link two of the aforementioned phenomena: political parties and the participation of women within their organizations. Specifically, it is about observing the incorporation of women in leadership positions of political formations. The paper identifies the specific difficulties that women who legitimately aspire to run their parties face, as well as their causes and consequences. It also identifies the possible alternatives to existing discrimination, concluding with the question about whether or not there are styles of political leadership linked to the gender perspective.

Paloma Román Marugán es doctora en Ciencia Política por la Universidad Complutense de Madrid. Profesora en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de esa Universidad. Actualmente es Directora del Centro Superior de Estudios de Gestión (UCM). Miembro del grupo de Investigación de Género y Política (GEYPO).

Introducción

La paulatina democratización de la vida política que comenzó tras las revoluciones liberales ha ido modificando el escenario político y los actores que en él se encuentran. La gradual extensión del sufragio fue posibilitando que cada vez un número mayor de personas fuera haciendo uso de sus derechos políticos, de manera que esta ampliación llegó hasta traspasar la frontera de la clase social (de la burguesía al proletariado) al conseguirse el sufragio universal. El movimiento obrero no solo luchó por conseguir votar y hacer valer así su superioridad aritmética, sino que también se adaptó para la contienda política con la creación de un tipo especial de organización política preparada para ello: *los partidos políticos de masas*.

La imparable democratización tenía más metas que conseguir; entre ellas, e ineludible, la inclusión de la mitad de las personas excluidas, hasta entonces: *las mujeres*. La lucha a favor del sufragio femenino fue larga y dura, pero fue un movimiento tenaz y sin marcha atrás, que no sólo obtuvo su logro, sino que también fue una senda de aprendizaje sobre aciertos y errores.

Este ensayo trata de enlazar dos de los fenómenos mencionados: los partidos políticos y la participación de las mujeres

dentro de su organización. Concretamente se trata de observar la incorporación de las mujeres en los puestos de dirección de las formaciones políticas.

Diagnóstico de la situación

La irrupción de las masas en la política arranca tras las revoluciones liberales de forma paulatina. Hasta ese momento (Román, 2002), la política había sido una actividad elitista, y por tanto, muy restringida. La ampliación gradual del sufragio censitario llevada a cabo por los regímenes liberales fue incorporando un número creciente de personas a los registros de votantes, hasta tener que ceder al empuje del movimiento obrero organizado que reclamaba el sufragio universal. Esta incorporación masiva de votantes aconsejó un nuevo modelo de encuadramiento político, el partido de masas, luego adoptado incluso por los llamados partidos *burgueses*, precisamente por su ventaja competitiva en el terreno electoral.

De manera paralela y en buena lógica, las mujeres empezaron a reivindicar su espacio político, y entraron a formar parte de los partidos políticos como los cauces más ágiles para conseguir objetivos comunes. Esta circunstancia engrosa el número de mujeres que militan en las formaciones políticas. Solo que esa incorporación por la

base no se corresponde, desde el principio, con la cantidad de ellas que ocupan los puestos de liderazgo. De forma genérica, se constata que las mujeres suman más de la mitad de la militancia partidista, pero solo llegan a suponer poco más del 15% de sus altos cargos (Roza, Llanos y Garzón, 2010 p.32). Según los datos proporcionados por ONU Mujeres en 2014¹, las parlamentarias suponen un 21,8% del total de representantes en el mundo. Sin embargo, solo suman el 7,8% de los Jefes de Gobierno, y constituyen únicamente un 5,9% de los Jefes de Estado.

Si la existencia de minorías rectoras es fundamental para cualquier actividad de la vida social organizada, en el caso de los partidos políticos se duplica ya que estos son las verdaderas “escuelas” de la acción política; esto es, no sólo despliegan actividad externa orientada tanto a la concienciación y la crítica, como a la proposición y a la contienda electoral, sino que muchas de estas tareas, si no todas, se fraguan dentro de la organización, y allí mismo se “aprende” y se forja una carrera política. Por otro lado, la propia función directiva, cuya misión es el establecimiento de objetivos colectivos, el reforzamiento de la identidad y la cohesión grupal (Nye, 2011, p. 34), resulta en sí misma, tanto un proceso de aprendizaje como de definición de demandas y de su consecución absolutamente imprescindibles para avanzar en metas políticas, tanto de la propia organización como en su caso, en el gobierno del país. Todo ello sin olvidar

que las líderes también son percibidas como “representativas” de su sexo, y este se encuentra “etiquetado” por estereotipos de género que encasillan aún más un perfil alineado con imágenes tales como la pasividad y la complacencia, opuestas de forma rotunda con los “estándares” de agresividad y combatividad que se asocian a un líder “canónico”.

Esta consideración altamente estratégica del concepto de liderazgo en general, y del político en particular, lleva a observar este fenómeno con mucha atención; su repercusión es enorme para toda la población. Por ello, y en una primera mirada, aparece la constatación de lo que se puede denominar *un modelo masculino* (Shvedova, 2005, pp. 35-36), elaborado a través de los siglos por los valores y las normas imperantes. Otra voz autorizada, como es la de Mary Beard (2018) se reafirma en esa argumentación, a través de la constatación de que la *voz pública* como concepto, es enteramente masculina, mientras que el *silencio* es por definición femenino; las escasas mujeres que han descollado en las primeras filas de la política son juzgadas, y prejuzgadas, con ese patrón masculino que de alguna manera distorsiona y aleja a las mujeres de sí mismas. Beard recomienda como necesidad, volver a definir *voz de autoridad*.

Volviendo a las cifras ofrecidas más arriba, y entendiendo que las que reflejan el panorama político en las distintas instituciones de gobierno están relacionadas y, por tanto, son dependientes

¹ Recogido de O. Folke y J. Rickne (2014).

de los números de los propios partidos políticos. Es más, si nos fijamos en las magnitudes reflejadas, se observa cómo, en porcentaje, es mayor el número de mujeres en las instituciones de representación o deliberativas, que en las de gobierno o ejecutivas; lo que supone el sesgo tradicional basado en el criterio de dónde habita realmente el poder como capacidad de decisión. Y por otro lado y de forma paralela, es mayor el número de mujeres en aquellas instituciones –parlamentos, comisiones, comités de trabajo- que en los puestos de dirección del propio partido. La explicación va en el mismo sentido que la esgrimida para la anterior comparación de tantos por ciento.

Esta primera aproximación lleva, por tanto, a una conclusión inicial: el camino hacia el liderazgo femenino es más laborioso y cubierto de dificultades y no corre parejo a la proporción de mujeres afiliadas a los partidos. Indagar sobre lo que ocurre supone, como ya se ha dicho: asumir que el poder real se resiste a democratizarse, y que la carrera del liderazgo político dentro de sus partidos para las mujeres es sinuosa.

Esta afirmación se confirma a través de varios datos: uno de ellos es la constatación de que el inicio de muchas de las carreras de las lideresas tiene lugar en escenarios distintos a los partidos políticos. Muchas mujeres provienen del activismo social (ONG, organizaciones de la sociedad civil, plataformas cívicas, etcétera.) (PROLID, 2000, p.6) por tanto de lugares “más amables”, por así decirlo.

También conviene considerar las barreras detectadas que frenan una carrera ascendente más lineal, por ejemplo, que la de los hombres, como son *tiempo, energía, dinero y raza* (PROLID, 2000, p.9). Estos cuatro componentes son distintivos de una frontera perceptible entre hombres y mujeres, que impide a estas últimas efectuar el mismo recorrido que a los varones. El tiempo es un lujo del que aquellas no disponen en el mismo rango; la doble carga (tarea reproductiva + activismo político) supone un consumo de energía y una generación de fatiga, consecuencia disuasoria muy potente para avanzar. Poco se puede añadir que no se sepa sobre la influencia del factor económico para poder desarrollar una carrera de líder; y como el impacto de la raza agudiza las dificultades.

La observación y el análisis académico de esta situación muestra que existen tres conceptos que se han venido desarrollando para explicar la situación descrita desde un punto de vista analítico, estos son: *el techo de cristal* – quizá el más conocido-, *el suelo pegajoso* y *el acantilado de cristal* (Folke y Rickne, 2014, pp. 5-9).

La realidad que recoge cada uno de ellos es la siguiente: el techo de cristal (*glass ceiling*) sirve para denominar aquellas circunstancias que, aparentemente no existen, pero que impiden a las mujeres ascender en su carrera profesional a los puestos más altos. La metáfora juega con la idea de un freno invisible, pero más contundente a medida que se sube en el escalafón. En contraposición, se encuentra

el suelo pegajoso (*sticky floor*), hace referencia a cuando las trabas se sitúan en el inicio de la carrera profesional. Y, por último, hay que citar el concepto de acantilado de cristal (*glass cliff*), que sí es operativo en las circunstancias observadas, ya que consiste en la aparición inesperada en peldaños intermedios de personas (generalmente, hombres) que ingresan en ese nivel sin haber recorrido los pasos anteriores, lo que les supone una ventaja competitiva innegable que convierte la carrera de las mujeres en bastante más difícil.

Mujeres y partidos políticos

Una vez que se unen los dos objetos de nuestra observación: la carrera política de una mujer dentro de un partido político, se entra en un escenario casi de *t tormenta perfecta*. La cuestión de género en todas sus ramificaciones tiene dos aristas para los partidos políticos (Waylen, 2013) ya que, por un lado, es un problema externo, proveniente de la propia sociedad, pero, por otro, también es un asunto interno, por cómo se maneja dentro de la misma organización. Ni una ni otra perspectiva resultan fáciles de responder adecuadamente. Y esta encrucijada de momento no está siendo satisfactoria, sobre todo, teniendo en cuenta que los partidos políticos deberían ser la vanguardia a la hora de hacer propuestas de transformación social y, por ende, predicar con el ejemplo.

Aún así, se constata el impulso proporcionado al tema por parte de los grupos feministas internos a los partidos como facilitadores de creación de *agenda*,

pero tampoco se puede hablar de éxito. Incluso existe un debate académico interesante sobre el verdadero alcance del beneficio (Waylen, 2013, pp. 540 y ss), ya que en, en algunos casos, estos grupos se han considerado “meros adornos” dentro de la organización.

Otro elemento a tener en cuenta es el efecto que produce el *contagio*. Expertos y expertas del mundo académico han teorizado sobre este aspecto (Simón y Vergé, 2016, pp.1-3; Vergé y Kenny, 2003 pp. 4-5). El contagio se opera en los partidos cuando se adoptan decisiones, formatos o cualquier medida que, observadas en los rivales, puedan producir efectos electorales positivos. Algunas de estas imitaciones suponen: la adopción de cuotas y la celebración de primarias, entre otras.

En cuanto a la primera cuestión: el debate sobre las cuotas y su aplicación como fórmula de discriminación positiva está servido. Krook (2004, pp. 4-13) plantea que es un fenómeno global de carácter procesual. Como todo proceso, consume etapas, y estas están vinculadas a momentos de crisis del partido político en cuestión: pérdida electoral, problemas de democracia interna, así como también al impacto del discurso de los organismos internacionales, etc., y ante estos desafíos, las elites partidistas observan y adoptan medidas que les aseguren ventajas competitivas.

En relación con la celebración de primarias, se entra en el ámbito de la estructura de oportunidades, y hay que contemplar dos vertientes: la competición externa, cuando las

mujeres se presentan a cargos públicos, y la interna, cuando ellas se postulan para ocupar los cargos organizativos y de gobierno del propio partido. En el primero de los casos, aun cuando hay menos mujeres candidatas por regla general, se puede decir que las cuotas han ido ampliando ese espectro; siendo las más eficaces los cupos establecidos por la normativa –obligatoria- de los Estados. Pero dentro de los partidos, el juego es otro y con menos garantías; puede ser que haya reconocimiento formal a través de reglas formales, pero vacías en la realidad –en ese caso, es preferible el ejercicio de buenas prácticas, y huir de métodos de reclutamiento -como la cooptación, por ejemplo- que suelen ser menos transparentes y eficaces. De todos modos, en los procesos competitivos internos de los partidos, la menor presencia femenina obedece a las mismas razones “sociales”: la discriminación, la falta de recursos e incluso de capacitación. En estos espacios es donde deben actuar los partidos con verdadera voluntad transformadora.

Alternativas a debate

Siendo prácticas y con el objetivo de aminorar, sino de acabar, con la desigualdad entre hombres y mujeres también en relación con el liderazgo político, hay que recoger las recomendaciones de Llanos y Sample (2008). Se trata de tres ideas.

Intentar una concertación interpartidaria (entre mujeres de partidos ideológicamente distintos, pero unidas ante esta cuestión que les afecta por igual).

Abordar la deteriorada relación entre partidos y sociedad civil, siendo las mujeres quienes construyan ese puente necesario.

Ahondar las relaciones con los medios de comunicación y las redes sociales, vehículos universales que pueden colaborar activamente en proyectar una imagen y una función de las mujeres distinta de la estereotipada.

Tomando nota de estas actuaciones, se finaliza con la interrogación latente, *¿hay un liderazgo político masculino y otro femenino?*

A pesar de contar con un número muy pequeño de casos, existen algunas tipologías sobre el liderazgo político femenino, como, por ejemplo, la que plantea S. Montaña² (2000, p. 13) que marca cuatro posibilidades: a) el caso de aquellas mujeres que han logrado el puesto a través de la familia o el matrimonio; b) un segundo tipo representado por aquellas mujeres que tienen una sólida trayectoria de lucha contra las dictaduras; c) un tercer modelo correspondiente a aquellas mujeres que hacen carrera en un partido convencional pero ocupando un cargo político de responsabilidad en temas menores o vinculados a los temas considerados “femeninos” y d) por último, lo que la autora llama el “modelo grotesco”, integrado por mujeres que provienen de ambientes muy distintos como el del espectáculo o similar, sin aptitud y competencia

2 Citada en PROLID (2000, p.13).

alguna. Se trata de una clasificación basada en el origen de la posición de liderazgo; pero ¿hay un estilo propio de ejercerlo? Y ¿existe un único modelo de liderazgo político para las mujeres? ¿El masculino? ¿Hay alternativa?

Como existen más posibilidades de ejercer el liderazgo político que el consolidado como fuerte y agresivo -incluso llamado de *macho alfa o heroico*-, hay voces que apoyándose en rasgos del carácter más asociados a las mujeres como la cooperación en vez de la competición, o la capacidad de delegar y no de acumular poder, han suscitado la identificación de un liderazgo “femenino” con sus características en contraposición al “clásico”; pero abundar en esa dicotomía es seguir con el problema. El propio Nye (2011), quien ha desarrollado las tipologías más modernas sobre el liderazgo, advierte del riesgo que supone de cara a una superación, seguir asociando estilos de liderazgo a pautas de género, insistiendo, por tanto, en el encasillamiento de estereotipos que poco o en nada, van a ser de ayuda en ese camino aún por recorrer en busca de una igualdad entre sexos.

El debate sigue abierto, exploremos experiencias, analicemos casos y sigamos aprendiendo, con el fin de conseguir que las mujeres tengan las mismas oportunidades que los hombres, si su vocación y competencia es ocupar el liderazgo político de sus partidos.

Bibliografía

Beard, M. (2018): *Mujeres y Poder. Un manifiesto*, Barcelona, Ed. Crítica

Folke, O. y Rickne, J. (2014). *The Glass Ceiling in Politics: Formalization and Empirical tests*. Stockholm, Sweden, IFN Working Paper 1034; Research Institute of Industrial Economics

Krook, M. L. (2004). Reforming Representation. The Diffusion of Candidate Gender Quotas Worldwide. Paper presented at the International Studies Association Annual International Convention, Montreal, Canada, March 17-20

Llanos, B. y Sample, K. (2008). *Del dicho al hecho. Manual de buenas prácticas para la participación de mujeres en los partidos políticos latinoamericanos*. Perú, IDEA, obtenido de <https://www.idea.int/publications/catalogue/del-dicho-al-hecho-manual-de-buenas-practicas-para-la-participacion-de>;

Nye, J. jr (2011). *Las cualidades del líder*. Barcelona, Paidós.

PROLID (2000). *Mujeres en el poder. Cambian las reglas del juego. Seminario Liderazgo de la mujer: Teoría y práctica*, México , BID, obtenido de <http://americalatinagenera.org>

Román, P. (2002): El descubrimiento de la sociedad y su politización en P. Román y J. Ferri (eds.): *Los movimientos sociales conciencia y acción de una sociedad politizada*, Madrid. CJE

Roza, V., Llano, B. y Garzón de la Rosa, G. (2010). *Partidos políticos y paridad: la ecuación pendiente*, Estocolmo, BID/IDEA; obtenido de <http://publications.iadb.org>

Simon, P. y Verge, T. (2016). Gender quotas and Political representation in Spain and Portugal: Electoral competition, Learning and Emulation. En *South European Society and Politics*, <http://dx.doi.org/10.1080/13608746.2016.1244890> pp.1-17

Shvedova, N. (2005). Obstacles to women's participation in Parliament. En Ballington, J. y Karam, A. *Women in Parliament: Beyond Numbers*. Stockholm, Sweden, IDEA, pp-33-50; <https://pdfs.semanticscholar.org/d998/b3ddb02ef10d7a14f1d=fd15dbc95c557f.pdf>

Verge, T. y Kenny, M. (2013). Contagion Theory revisited. When do political parties compete on women's representation? Paper to be presented in the 7th ECPR General Conference, Sciences Po, Bordeaux, 4-7 september.

Waylen, G., Celis, K., Kantola, J. and Weldon, S.L. (eds.)(2013). *The Oxford Handbook of Gender and Politics*. DOI 10-1093/oxfordhb/9780199751457.001.0001

Anexos



Karina Rodríguez García, diciembre 11 de 2016. Recuperada de Facebook "Kary Rodríguez".



Tania Gallaga, enero 16 de 2018. Recuperada de numerocero.mx

Participación política de las mujeres en la nueva era: el caso de Baja California, en la frontera norte de México

Fabiola Teresa Vargas Valencia

Abstract

In this article, the author develops the conceptualization of political participation of women within the framework of a New Era, related to young women's participation in social movements, organizations and groups, some with men as well as women, and others just women; some are feminist, some fight for labor rights, some for rights of indigenous people, and some resist water privatization. To achieve the goal, we address the feminist proposal "The personal is political", and through a qualitative methodology, we identify: the notion that they have on their body itself, male domination that persists, and the knowledge and objectives configured with a male bias. To conclude, the search for the transformation of society by women, it has resulted in the recreation of new feminine identities on the border and this New Era is shaping up a political transformation.

Fabiola Teresa Vargas Valencia es Doctora en Ciencias Sociales, profesora investigadora independiente, con estudios de posgrado en El Colegio de la Frontera Norte, EL COLEF, Tijuana, Baja California, México. Es coordinadora académica de Pensadoras Urbanas Campus Hábitat Tijuana. En 2017, constituye el Observatorio Territorial: Ciudades para la Paz con Perspectiva de Género. fabiolav_m@hotmail.com

Introducción

Hace más de una década que México inició la guerra contra el narcotráfico, y el país es atravesado por episodios de violencia inusitados, feminicidios que sellan en los cuerpos femeninos el pacto macabro frente a las transgresiones, las nuevas resistencias, los “contramodelos” de proyectos imperativos para el modelo neoliberal¹. Son alrededor de 200.000 víctimas y hasta julio del 2018, 16.400 personas asesinadas².

En este contexto, en los últimos años Baja California se ha convertido en territorio de disputa por la propiedad del agua. En enero de 2017, la Ley del Agua aprobada por el Congreso, cuyo objetivo era privatizar el servicio, condujo a una de las mayores movilizaciones que se hayan registrado en la región.

El movimiento emergente se configuró con diversos grupos, hombres y mujeres que agregaron otras luchas: oponerse

1 Segato (2016), en *La Guerra contra las mujeres*, propone etnografiar el pacto de silencio sellado entre pares, raramente falible en cualquiera de sus escenas -patriarcal, racial, imperial, metropolitano-.

2 El Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, registra el mes de julio con 2.599 homicidios dolosos (El País, agosto 21, 2018).

a la decisión del gobierno federal de incrementar el costo de la gasolina, a la construcción de una planta desalinizadora en Playas de Rosarito³, a la presencia y el incremento en el costo de las casetas de cobro en autopistas, y exigir la renuncia del gobernador de Baja California, Francisco Vega de Lamadrid “Kiko Vega”, por desfallo al Estado y corrupción.

Periodistas y analistas destacan el surgimiento de líderes sociales, en su mayoría hombres, quienes enfrentan el acoso, hostigamiento judicial con cárcel, por parte del gobernador. Lo cierto es que la presencia de las mujeres ha sido constante y relevante en los mítines de cuantiosa asistencia, en plantones que duraron meses frente a los edificios de gobierno, y en los enfrentamientos a la autoridad y miembros de seguridad pública.

En el movimiento hay lideresas jóvenes, adultas y adultas mayores; maestras, universitarias, trabajadoras, amas de casa y madres de familia; asimismo algunas padecen violencia, maltrato físico y hostigamiento judicial, de las autoridades.

La cuestión de género, “lejos de ser residual, minoritaria y marginal, es la piedra angular y eje de gravedad del

3 Proyectada a convertirse en la más grande de América Latina.

edificio de todos los poderes” y “[...] el pilar, cimiento y pedagogía de todo poder, por la profundidad histórica que lo torna fundacional y por la actualización constante de su estructura, es el patriarcado” (Segato, 2016, p.16).

En el siglo XXI, en la frontera norte de México, se recrean nuevas identidades femeninas, se resignifican, y trascienden la nebulosa división territorial del conocimiento, la información, las expectativas y de proyectos de bienestar común concretos como utópicos. Pero ante la mirada pública, esta acción en la frontera es soslayada y con dificultad es definida como participación política.

Rememoro a Karina Rodríguez García, una joven de 23 años, una de las principales integrantes del movimiento social “Mexicali Resiste”⁴, quien en la manifestación del 22 de enero del 2017, subida en la tarima ubicada frente al edificio de gobierno con micrófono en mano y entre la ovación de la gente, interpeló: “[...] ¡arriesgamos nuestras vidas!, estamos hartos del gobierno que tenemos, estamos hartos de “Kiko Vega”, estamos hartos de Peña Nieto, y de todas las ratas que aquí se encuentran. No nos vamos a cansar, ¡nos han amenazado!, pero no nos vamos a ir. Necesitamos su apoyo, necesitamos que ustedes estén aquí con nosotros día y noche. No nos vamos a ir, estamos hartos pero ¡no estamos cansados! Gracias” (Rodríguez, Kary, comunicación personal, enero 23, 2017).

⁴ La Jornada de Baja California (marzo 21, 2017).

“Karina originaria de Ciudad Juárez, Chihuahua, en el año 2012 regresó a México, después de vivir siete años en Dallas, Texas, llegó a Mexicali y observó las injusticias y necesidades que habían tanto en la ciudad como en el estado de Baja California. Frente a la contaminación del medio ambiente se posicionó en contra del Proyecto Ecozone⁵, estuvo presente en el bloqueo a la planta de Pemex “La Rosita”. Estudiante universitaria de psicología, madre de una niña de siete años y un niño de dos años, esposa, trabajadora y activista. Participaba como conductora principal en un programa de radio donde se planteaban diferentes temas de lo que sucedía en la ciudad, en el estado y en el país. En diciembre del año 2016, anterior al nacimiento del movimiento Mexicali Resiste, acudió a la asamblea que en un mes, en enero 2017, daría formación a una de las marchas históricas en Baja California. Desde el primer día participó en manifestaciones y bloqueos de los edificios en la plaza de los tres poderes en Mexicali, en los campamentos del Centro Cívico dormía y despertaba, se iba a trabajar y saliendo de trabajar comía, iba a la escuela y regresaba a los campamentos. Fueron sus últimas actividades antes de fallecer”⁶

⁵ El proyecto “EcoZoneMx”, plantea construir un parque industrial de plantas recicladoras de desechos en las inmediaciones de la Sierra Cucapá, en Mexicali.

⁶ Agradezco a la pareja de Karina el texto, y a León Sedov Fierro Reséndiz, activista de Mexicali Resiste, por facilitarlo.

La madrugada del 20 de marzo del 2017, Karina falleció en espera de ser valorada al día siguiente y mientras sus allegados intentaban conseguir el medicamento para tratar sus complicaciones hematológicas derivadas de la leucemia que padecía, enfermedad que de acuerdo con sus compañeros activistas, se agravó debido a una negligencia médica por parte del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)⁷.

El objetivo de este artículo es definir la participación política de las mujeres en Baja California, entendida como toda acción que dota de poder a la sujeta social para transformar su entorno. Es la búsqueda comprometida y ética de proponer, construir y gestar creativamente las herramientas y estrategias para la transformación de la sociedad, en un tiempo y un territorio determinado, la ciudad.

Hacia una perspectiva global y crítica

Con base en el pensamiento radical feminista, brevemente identifico dimensiones y categorías de análisis para la comprensión de la participación política de las mujeres en la Nueva Era. Primero, territorializar el objeto/sujeto de estudio, vislumbrando que el territorio es consecuencia del devenir histórico y vive las mismas transformaciones que la población. Así la migrante transfronteriza humaniza la frontera,

por su capacidad de movimiento, como una nueva sujeta histórica que se apropia de los espacios caminando, transitando los imprime de experiencias y los habita (Spíndola, 2016). En la frontera entre relaciones existentes dentro de redes políticas y culturales que se entrecruzan simultáneamente en lo local y lo global, se teje la cultura política: prácticas, comportamientos, conocimientos, experiencias, maneras de vivir juntos dirigidas a la transformación del modelo existente en el territorio.

Segundo, comprender la política como específica dimensión humana, más allá de las nociones operativas y reductivas sobre el ejercicio del poder político (Lechner y Schmitt, 2012). “[...] La política es la lucha que busca ordenar los límites que estructuran la vida social, proceso de limitación en que hombres y mujeres⁸, regulando sus divisiones, se constituyen como sujetos” (Lechner, 1981). Pero ¿cómo se constituye la sujeta social “las mujeres”?, Foucault sostiene que mediante la producción de “sexo” [*entiéndase como sociocultural*] y del control del cuerpo, en el marco de una reglamentación binaria de la sexualidad, en esto radica los límites concurridos entre subjetividad y sexualidad (Foucault, 1977).

Tercero, dos dimensiones obstaculizan la condición de las mujeres como sujetas sociales activas, capaces de delimitar su espacio de acción y de pertenencia: a) el conflicto para el ejercicio del poder, configurado

7 La Jornada de Baja California (marzo 21, 2017).

8 La letra cursiva es mía.

por las relaciones de género asimétricas y que favorecen la toma de decisiones de los hombres en la vida íntima como en la vida pública; y b) la conceptualización de la política como exclusiva del sistema institucional y de lo masculino⁹. La constitución de las mujeres como sujetas sociales involucra la construcción de la identidad de género, los niveles de participación política de las mujeres estarán ligados a las posibilidades y limitaciones de sus cuerpos en sociedad, constructos históricos designados para las tareas de reproducción social (Vargas, 1997).

Cuarto, la desigualdad social y de género son principios estructurantes de las sociedades, la categoría de género desmitifica la asociación inamovible entre el poder político y lo masculino, basada en la naturaleza física y biológica de las y los sujetos sociales. En este contexto, el poder político es una atribución (Martínez y Montesinos, 1996), y el liderazgo como elemento del poder, es una acción y cualidad otorgada, no naturalizada y relacional¹⁰.

Entre el siglo XX y el XXI, la anterior discusión se centra en una de las convicciones más profundas y revolucionarias de un movimiento de liberación que ha cambiado

9 El concepto de política se mantiene a nivel macro-institucional, mientras las formas autónomas de la sociedad civil, la organización en la vida cotidiana de la ciudad se han evadido e ignorado (Vargas, 1997).

10 Donati (1993), sostiene que es necesaria una teoría que se oriente al carácter relacional de la realidad social y una teoría que trate el conocimiento en sí mismo, como relación social. Propone para la comprensión del cambio social, un *Paradigma Relacional*.

la faz de las sociedades modernas, el argumento feminista “Lo personal es político” (Puleo, 2005). El estado de la cuestión y su trayectoria queda plasmada por las teóricas feministas: en 1992, De Barbieri sostuvo que “en los controles sobre los cuerpos que ciertos individuos, grupos e instituciones ejercen sobre las otras y los otros se juegan muchas más tensiones colectivas que el placer individual y la generación de la nueva vida” (De Barbieri, 1992, p.5-6). En el 2005, Puleo considera que “Lo personal sigue siendo político”, y citando a Germani Greer (1985) sostiene que “las feministas del nuevo milenio no pueden dejar de ser conscientes de que la opresión se ejerce en y a través de sus relaciones más íntimas, empezando por la más íntima de todas: la relación con el propio cuerpo” (Puleo, 2005, p.2). Para el 2018, Segato expone “en los 60 y 70, dijimos que lo personal es político y transformamos completamente lo personal. Las mujeres intentamos, con mucha imaginación, transformar nuestros afectos, nuestra sexualidad, nos profesionalizamos, es decir nos transformamos a nosotras. Lo personal fue transformado, pero no lo político. Y creo que esa es la principal característica de nuestro tiempo: ahora comienza la transformación de lo político. ¿Es suficiente entrar al Estado? ¿O necesitamos transformar toda la política con nuestras prácticas?” (Segato, octubre 1, 2018. En entrevista con Suny Sime).

Trenzando los saberes

“Lo personal es político” es el centro del análisis, de la acción sempiterna y

axiomática insuficientemente visibilizada en la frontera. Con base en la metodología cualitativa se indagan datos generales, se registran los significados de la acción en movimientos sociales, colectivos y organizaciones de la sociedad civil; y de Puleo se retoman preguntas que “fueron formuladas por mujeres audaces hace más de treinta años, y siguen siendo ajenas a la mayor parte del colectivo femenino” (Puleo, 2005, p.2), sobre la pertenencia del propio cuerpo, la posibilidad de un mundo sin dominación masculina, la producción del conocimiento con sesgo masculino, y sobre la verdadera libertad.

Participación política de las mujeres en la nueva era

A mediados del siglo XX, en Baja California toman presencia movimientos sociales populares conformados también por mujeres, con fuerte dinámica intermitente que los visibiliza hasta la actualidad, en periodos diferentes. En los 60s y 70s el movimiento urbano popular (MUP), el movimiento de los obreros, trabajadores de la industria maquiladora, y el movimiento binacional de los jornaleros que en el 2015, apoyó uno de los más significativos “paros” de los jornaleros agrícolas de San Quintín, Ensenada. Este último, con marcada influencia del movimiento campesino representado por Cesar Chávez, organizador sindical de trabajadores agrícolas en Estados Unidos, en 1965. Según Laurie Coyle cineasta, en 1958 María Moreno nieta de un emigrante huérfano de la Revolución Mexicana nacida en Texas, criada en California, fue

una de las voces más combativas a favor de los derechos de los jornaleros en Estados Unidos (La Opinión, marzo 26, 2018).

Hoy en las ciudades de Baja California: Tijuana, Mexicali, Tecate, Playas de Rosarito y Ensenada, las mujeres participan activamente en acciones determinadas por el contexto social y político de cada localidad, y por su constitución en movimientos sociales, colectivos y organizaciones de la sociedad civil, quienes tejen enlaces con ciudades de los Estados Unidos.

Mujeres de diecinueve a treintaisiete años de edad¹¹, con presencia en las redes sociales y activismo en las ciudades, pertenecen a: 1) Mexicali Resiste (2017), movimiento por los Derechos Humanos, la justicia, el bien común, el agua y el territorio, el respeto a la naturaleza para una vida digna¹². 2) Ollin Calli (2009), colectivo de Tijuana, opuesto a la explotación en las maquiladoras. Luchan a favor de una economía alternativa con perspectiva de género. Trabajan por el conocimiento y la asesoría de los Derechos Humanos laborales, salud y seguridad en las líneas de producción. 3) Féminas (ty) (2016), organización no gubernamental, difunde el feminismo a través de la educación, la cultura y el arte; construyen espacios de denuncia, diálogo y análisis en las comunidades, para lograr cambios

11 Sólo una mujer de 65 años, activista decidió responder el cuestionario.

12 León Fierro de 36 años, activista, afirma que impulsan una participación horizontal amplia, sin líderes.

estructurales. Su lema: “*end machismo before it ends us*”. 4) Colectiva Bloodys y Projects (2016), su visión: “acompañar” y “acompañarnos” en el proceso de decidir sobre nuestro cuerpo, salud sexual y reproductiva, con un lenguaje que beneficie a la persona durante el proceso de aborto seguro, sano y gratuito. Incidir en las políticas públicas que prohíben y criminalizan el aborto.

El 62.5 por ciento son originarias de Baja California, destacando Tijuana, Mexicali y Ensenada; 37.5 por ciento son foráneas, de Puebla, Oaxaca, CDMX, migraron a edad temprana a la frontera. En general, afrontan una economía inestable, dependen de la familia, sus padres o complementan con hasta tres fuentes de ingreso; el 25 por ciento se definen independientes y 12.5 por ciento usan tarjeta de crédito.

Se autodefinen defensoras de los Derechos Humanos y destacan la perspectiva de género: “mi intención es contribuir a la generación de consciencia sobre el cuidado del agua, lo entiendo como principio organizativo. Sé que el agua es el origen del todo, por lo que no podemos permitir que siga tratándose con fines utilitarios al ser humano y justificando con esto su explotación. Participo en la comisión de medios de comunicación, organizo talleres con perspectiva feminista sobre el cuidado del agua y los cuerpos de las mujeres, participo en las asambleas y en la mayoría de las acciones convocadas por el grupo” (T. Gallaga, comunicación personal, Mexicali, 2018).

Su participación la definen como política, porque buscan modificar las prácticas sociales y culturales, e incidir en las políticas públicas. A través de acciones en la comunidad se alejan de lo institucional, pero relacionando la política instrumental con su sentido cultural/simbólico. “Todo es política, aunque si hablamos de generar políticas públicas, estamos en proceso” (I. Cervantes, comunicación personal, Tijuana, 2018). “Sí, porque en ello nos desarrollamos, conectamos, transformamos y nos transformamos” (C. Pérez, comunicación personal, Tijuana, 2018).

Sobre la pertenencia de su propio cuerpo, 87.5 por ciento reconocen la estructura de desigualdad genérica como determinante en sus trayectorias de vida y decisiones; algunas, además apelan a su poder de elección y se posicionan como humanas. Sólo 12.5 por ciento definen su cuerpo como producto total de su decisión personal. “nuestros cuerpos definitivamente son producto de un sistema patriarcal y capitalista, luchamos para que algún día nos pertenezcan” (T. Gallaga, comunicación personal, Mexicali, 2018). “Los estereotipos que nos han mostrado a través de la vida, en ocasiones definen nuestras decisiones” (N. Gaspar, comunicación personal, Tijuana, 2018).

De la producción de conocimiento, 75 por ciento considera que existe un sesgo masculino, sin embargo identifican sus grupos como nichos liberadores. 25 por ciento manifiestan que se puede dialogar con una mirada feminista. Ante la

dominación masculina entre los idealistas contestatarios del grupo al que pertenecen o de grupos cercanos a su actividad, hay opiniones encontradas: “nuestro colectivo es mixto, pero tod@s colaboramos con lentes de perspectiva de género y feminista” (N. Gaspar, comunicación personal, Tijuana, 2018). “Minimizan nuestras perspectivas del mundo por ser mujeres” (C. Pérez, comunicación personal, Tijuana, 2018). “Acoso sexual, asignación de tareas “de acuerdo al género”, falta de atención durante las participaciones de las mujeres en las asambleas, y cuando los espacios de participación pública los llenan con hombres” (T. Gallaga, comunicación personal, Tijuana, 2018).

Respecto si otro mundo es posible y en libertad, las jóvenes responden de manera positiva: “Somos posibilidad y no realidad, con consciencia y fuerza de voluntad se puede convertir un mundo en una humanidad libre del hetero-patriarcado-clasista-racista” (I. Cervantes, comunicación personal, Tijuana, 2018). “En nuestras prácticas cotidianas construimos esos espacios donde una se siente libre, creamos otra forma de relacionarnos entre mujeres, desde el amor, el apoyo mutuo, lo que llamamos sororidad. Muestra de ello son los caracoles zapatistas” (T. Gallaga, comunicación personal, Mexicali, 2018).

Las jóvenes reflexionan sobre la dimensión política de sus cuerpos, y al interior de sus microgrupos – nichos de cobijo y crecimiento- logran conciencia de género, política marcada

por el enfrentamiento a los prejuicios y modelos de la aún existente división sexual del trabajo y la desigualdad de género en grupos e instituciones con las que interactúan. Definen sus zonas de comprensión, libertad y amor. Para algunas el movimiento anticolonización es influyente, el Ejército Zapatista de Liberación Nacional, movimiento de Chiapas que busca el respeto a la diversidad étnica y cultural.

Del discurso al interior de sus núcleos organizativos, la mayoría se perfilan a favor de la toma de decisiones sobre sus cuerpos, la anticoncepción y el aborto. Reivindican la sexualidad, ubicándolas en el feminismo radical, movimiento que se propone buscar la raíz de la subordinación de las mujeres, feminismo pionero al considerar la sexualidad como una construcción política.

Reflexiones

La participación política de las mujeres está determinada por los rangos de acción de su cuerpo/sexualidad, entendido como vehículo indispensable para actuar en el mundo, es la base de nuestra identidad como individuos y como grupo. El cuerpo representa el fundamento existencial de la vida, todas las acciones que tejen la trama de la actividad humana implican la intervención del cuerpo, constituye el “polo simbólico” que organiza, articula e interpreta la vida cotidiana de los individuos y las sociedades (Duch y Mèlich, 2005).

Es el sustrato de nuestra identidad, el referente a partir del cual construimos nuestro espacio social y ordenamos la vida cotidiana; con él y para él utilizamos la técnica y la materia que nos permite reproducirnos y es la principal herramienta de la transmisión de nuestra memoria colectiva (Millán, 2012).

Las lideresas del norte de México caminan hacia la conquista y pertenencia de sus cuerpos. Lo personal de la política se ha transformado, las mujeres buscamos el cambio social, y ello repercute en la formación de nuevas identidades femeninas en la frontera. En ese sentido, bajo una mirada crítica y razonada, la Nueva Era será el escenario del cambio en lo político.

Bibliografía

Donati, Pier Paolo (1993). Pensamiento sociológico y cambio social: hacia una teoría relacional. *Revista española de investigaciones sociológicas*, Reis, N° 63, págs. 29-52.

Duch y Mélich (2005). *Escenarios de la corporeidad*. Antropología de la vida cotidiana 2/1, Madrid.

El País (agosto 21, 2018). México registra el nivel más alto de violencia en 21 años. México.

Lechner, N. (1981). Especificando la política. Ponencia sobre estado y política en América Latina. Departamento de Estudios Políticos del CIDE, México.

Martínez y Montesinos (1996). Mujeres con poder, en *Poder y Género*, Revista NA., Vol. XV, No. 49, México.

Mendoza, G. (marzo 26, 2018). Una mujer organizó a los jornaleros en EEUU antes que César Chavez. *La Opinión*.

Millán Vásquez C. M. (2012). El estudio del Cuerpo desde la perspectiva de la antropología histórica. I Encuentro Latinoamericano de Investigadores sobre Cuerpos y Corporalidades en las Culturas. 1a Ed. *Investigaciones en Artes Escénicas y Performáticas*.

Puleo Alicia (2005). Lo personal es político: el surgimiento del feminismo radical. Kate Millet - Feminismo -Teoría feminista – Mujeres en Red. El periódico feminista.

Redacción (marzo 21, 2017). Karina Rodríguez, activista de Mexicali Resiste será velada este martes. La Jornada de Baja California. México.

Rodríguez, K. (enero 23, 2017). [Actualizaciones Facebook, video].

Segato, R. L. (2016). La guerra contra las mujeres. De la Edición Traficante de Sueños. C/ Duque de Alba 13, Madrid.

Sime, S. (2018). Lo Personal fue transformado, pero no lo político. Entrevista. Pontificia Universidad Católica del Perú, PUCP. Edu, 1 de octubre. Lima-Perú.

Spíndola Z., O. (2016). Espacio, territorio y territorialidad: una aproximación teórica a la frontera. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, vol. LXI, núm. 228, pp. 27-55 UNAM. México.

Vargas V., F.T. (febrero 20, 1997). Participación política femenina en “Casa de la Comunidad” Cañón K, Tijuana Baja California (1953- 1996): Estudio de caso desde la perspectiva de género. Tesis de Maestría en Desarrollo Regional. El Colegio de la Frontera Norte. Tijuana, México.

Karina Rodríguez García, diciembre 11 de 2016. Recuperada de Facebook “Kary Rodríguez”.

Tania Gallaga, enero 16 de 2018. Recuperada de numerocero.mx

Beyond a battle of ‘props’ and ‘costumes’ - NGOization in India

Suhasini Vincent

Abstract

This article highlights the need to go beyond the NGOization paradigm in India and conceive new feminist models that can voice and globalize dissent on feminist issues through ‘collective’ and ‘individual’ modes of resistance. It draws inspiration from Arundhati Roy’s collection of political-feminist essays entitled *Capitalism: A Ghost Story* where Roy contends that in the present feminist landscape in India, corporate patronage is threatening to turn potential feminist revolutionaries capable of radical confrontation into docile, salaried activists of NGOs. Roy, a Booker-prize winning novelist and acclaimed writer-activist, cautions the reader to beware of the welfare-statist role played by foreign-funded development agencies and multi-national corporations. Roy posits that these cliques of professionals use NGOs to soften the politics of radical feminist movements in the face of IMF-imposed structural adjustment programs. As NGOs act as a buffer between the wielders of power and the public in India, the time has come to transform marginalized forms of feminist leadership and channelize existing gender-related expertise into sustainable entities capable of existing without external funding. Various references to both collective and individual feminist forms of enterprise in this article suggest that the creation of independent ‘platforms’ or ‘collectives’ are viable models for feminist reflection and remobilization in India.

Suhasini Vincent is an Associate Professor of Legal English at l’Université Paris 2—Panthéon Assas since 2007. Her research focusses on Gender. She has compiled press reports on Indian Women’s Rights for the UNO. She was awarded the 2nd prize for the best defended doctoral thesis by the SEPC (2009).

Introduction

In *Capitalism: A Ghost Story*, Arundhati Roy, a Booker Prize novelist and acclaimed essayist,¹ contends that in the Indian Women's Movement (IWM),² the battles for autonomy of 'collective' versus 'individual' power "have been played out on women's bodies, extruding Botox at one end and burkas at the other" (2015, p. 36). She refers to the French government's attempt at liberating women, of coercing women out of the burka rather than offering them the choice to do so. She contends that this act of humiliation and cultural imperialism, be it in France, or India, or any other country in the world, is not about the burka, but the act of coercion, an issue of feminist

identity that is beyond a Battle of 'Props' and 'Costumes'. The Indian Women's Movement (IWM) that has existed since the 1970s and 1980s, despite its national profile has been categorized by Roy as 'NGOized' as it does "seminal work on queer rights, domestic violence, AIDS, and the rights of sex workers" (Roy, 2015, p. 36). Pursuant to the Foreign Contribution Regulation Act (FCRA) of 2010 where some feminist NGOs have been barred for mismanaging foreign funds, Roy contends that the IWM needs to consider other feminist leadership models that are conducive to the present economic scenario. Roy's essays³ are typical of postcolonial feminist discourse as she challenges the status quo of power politics, uses her pen to advocate the globalization of feminist dissent and "deploy[s] writing from the heart of the crowd" (Roy, 2011, p. 1).

1 Roy has received awards for her essay writing, like the Lannan Award for Cultural Freedom in 2002, Noam Chomsky Award in 2003, the Sydney Peace Prize in 2004, the 2005 Sahitya Kademi Award, which she declined, and the Norman Mailer Prize in 2011 for Distinguished Writing.

2 Existent since the 1920s as a feminist, anti-colonial, nationalist movement, it became an autonomous new Indian Women's Movement only in the 1970s.

3 Her political and feminist essays have been compiled into the following collections: *The End of Imagination* (1998), *The Algebra of Infinite Justice* (2001), *Power Politics* (2002), *War Talk* (2003), *An Ordinary Person's Guide to the Empire* (2005), *The Shape of the Beast* (2008), *Listening to Grasshoppers: Field Notes on Democracy* (2009), *Broken Republic* (2011) and *Capitalism – A Ghost Story* (2014).

NGOization Paradigm in India – Buffer between the Sarkar⁴ and the Public

Despite the early existence of associations like the SEWA⁵ and charitable trusts like the Annapurna Mahila Mandal,⁶ it was only after the late 1980s that women NGOs gained momentum and recognition and have contributed to establishing gender as a developmental category. Feminist scholars have aptly remarked that “suddenly women are everywhere” (Tharu & Niranjana 1996, p. 232). During this period, late 1980s and the early 1990s, known as the ‘Mandal/Mandir/Fund-Bank years’,⁷ feminists

4 *Sarkar* in Hindi refers to someone who is in a position of authority.

5 The Self-Employed Women’s Association has its roots from the Textile Labour Association (TLA), India’s oldest and largest union of textile workers. It was founded by India’s first female union leader, Anasuya Sarabhai in 1920. Inspired by Mahatma Gandhi, who led a successful strike of textile workers in 1917, she created the Women’s Wing of the TLA in 1954 as she believed that women should be able to hold their own against tyranny from employers or the state. In 1971, Ela Bhatt, the head of the Women’s Wing decided to create the SEWA to fight for the rights of women head-loaders who were paid erratic and meagre wages for transporting clothes between the wholesale and retail markets.

6 Founded in 1975 by Padmashree Prematai Puro, this trust exists today as the Annapurna Pariwar. Its main aim is to empower women and their families in 1000 slum pockets by offering them financial aid for education.

7 ‘Mandal’ refers to the anti-reservation agitation that was sparked by the Socially Backward Commission’s study on the condition and representation of socially or educationally backward castes in 1979; ‘Mandir’ or temple

made a call for a Uniform Civil Code for all religious communities in India. In 1985, after the Shah Bano Indian Supreme Court case⁸ that yielded to the demands of the Muslim clergy, many voices in the IWM demanded equal rights for women, irrespective of caste and religion, in marriage, inheritance, divorce, adoption and succession. Rather than a single code that is not fair to all communities, their call was for rooting out gender bias and establishing ‘uniform rights’ that expand civil alternatives like the Special Marriages Act, the Domestic Violence Act and the Juvenile Justice Act which would apply fairly to all women, irrespective of laws of different religious communities in India.

In India, the 1990s was a period of privatization and globalization. The ‘opening up’ of the Indian economy to foreign investment took place in an era of caste and religious-based cleavages as seen in the Mandal-Chundururu incidents.⁹

alludes to the controversial movement to rebuild a Ram temple in Ayodhya on the site of a Muslim mosque; ‘Fund-Bank’ relates to the Structural Adjustment Programmes (SAPs) and loans with conditionality clauses provided by the IMF and the World Bank.

8 Though the Supreme Court upheld the right to alimony in the case, the judgment set off a political battle as well as a controversy about the extent to which courts can interfere in Muslim personal law.

9 On 6 August 1991, 13 lower caste Dalits were hacked to death by upper-caste men in Chundururu village. A young Dalit had dared to enter a cinema space reserved for upper caste Reddys. On 22 April 2014, the Andhra Pradesh High Court acquitted all the accused on the grounds of lack of evidence. They blamed the Dalits for not being responsible enough in alerting

Women were perceived as feminist subjects – “assertive, non-submissive, protesting against injustice done to them as women (Chunduru) or as citizens (the anti-Mandal agitation)” (Tharu & Niranjana, 1996, p. 237). NGOs boomed at a time when women had to voice their concerns on aspects of identity, sexuality and citizenship as the political environment was one based on parliamentary quotas, sexual rights and guaranteed citizenship entitlements. Furthermore, the UN Fourth World Conference in 1995, held in Beijing played an important role in the empowerment of women in India. As “an effusive celebration of global sisterhood” (Alvarez, 1998, p. 293), it focussed on influencing the International Platform for Action and in helping to articulate the global women’s lobby. NGOs in India, in keeping with the post-Beijing global trend transformed into professionalized, thematically-specialized, fund-driven, expert-based and policy-oriented structures. During this period developmental women’s NGOs moved away from providing welfare to income-generation services to empower women by launching microfinance projects through “credit baiting” (Spivak 2000, p. 322), therefore affording themselves new forms of sovereignty that were previously reserved for states.

Despite government-initiated women’s development programmes and the creation of the National Commission for Women

in 1990, visibility of women in the current NGOization paradigm is sadly dependent on external funding, their accountability to their funders, thereby compromising on their already hard-won credibility at the grassroots. In the Indian context, the NGO boom in the 1990s, coincided with the withdrawal of state funding on the one hand in feminist issues like women’s education, reproductive rights, health, AIDS, civil rights, environment; and the stepping in of feminist NGOs working on women, gender and sexuality on the other hand. NGOs in India receive aid from development agencies that are funded by the World Bank, the UN and multinational corporations. Roy has criticized and questioned the welfare-statist role played by these agencies and she deems that “they are certainly part of the same loose, political formation that oversees the neoliberal project and demands the slash government spending in the first place” (Roy, 2004, p. 43). She contends that by filling in the vacuum created by a retreating state, NGOs tend to change the public psyche holding the status of a ‘*sarkar*’ or an entity of authority, as their beneficiaries become dependent victims.

NGOs form a sort of buffer between the *sarkar* and public. Between Empire and its subjects. They have become the arbitrators, the interpreters, the facilitators of the discourse. They play out the role of the ‘reasonable man’ in an unfair, unreasonable war. (Roy, 2004, p. 43)

Roy further deliberates on the question of accountability and rightly points out that

the police immediately, and obliquely cast a doubt on their integrity and seemed to support the claim that the Dalits had harassed upper caste women.

the donor dependence on agencies makes NGOs accountable to their funders and not to the communities they serve. With external funds dictating the agenda, women who might have otherwise been feminist activists in resistance movements, now have 9-to-5 jobs to do creative good and earn a living at the same time. Roy warns that given the tainted status in the NGOization paradigm, the time has come to debate on the right strategies of resistance. She emphasises the fact that “the choice of strategy is not entirely in the hands of the *public*. It is also in the hands of *sarkar*” (Roy, 2004, p. 55). Instead of preparing funding briefs tailored to fit in with “what counts as women’s issues and what doesn’t” (Roy, 2015, p. 36) in the New Economic Policies of the Modi government,¹⁰ Roy insists on the need to find new feminist leadership models that can voice dissent through ‘collective’ and ‘individual’ resistance.

Beyond NGOization – collective/individual resistance through ‘collectives’ or ‘platforms’

In her essay, “Confronting Empire”, Roy identifies ‘Empire’ in the Indian postcolonial context as “this loyal

10 After assuming office on 20 May 2014, Indian Prime Minister Narendra Modi has implemented nine key economic policies ranging from *Pradhan Mantri Jan Dhan Yojana* (a festivity of financial records to stop black money), corporate insolvency, *Aadhaar* (an identity mapping tool) to demonetisation. The 2 million NGOs whose operations lack transparency and accountability must now abide by the India Regulatory Brief and new regulations for foreign-funded briefs.

confederation, this obscene accumulation of power, this greatly increased distance between those who make the decisions and those who have to suffer them” (Roy, 2005, p. 81). She muses on how to eliminate that distance and how to resist ‘Empire’. Roy like Saida Hodzic points out that in the Indian context, the term NGOization does not merely refer to an increase in the number of NGOs working on women and gender but encompasses a larger ideological and moral context that “understands this phenomenon as harmful for feminism” (Hodzic, 2014, p. 222). It is interesting to refer to Hodzic’s view that “the NGOization paradigm has been institutionalized as a master narrative and now serves a normative theory that structures the feminist field of knowledge about NGOs” (Hodzic, 2014, p. 222).

Though Hodzic’s analysis stems from her research on the Ghanaian articulations of NGOs, her contention that women’s NGOs need to historicize and contextualize their works holds good in the Indian NGOization paradigm. Women activists in India clamoured for their rights to equality and social justice with the Quit India Movement in 1942; In 1946 during the Bengal Tebhaga¹¹ movement, women took part in the fighting troops of the *Nari Bahini* or women’s squad to voice their grievances like men; During the

11 An agrarian movement when sharecroppers demanded that two-thirds of the crop should remain with them as opposed to the British system of halving the harvest as rent, including other taxes levied on them.

eco-feminist revolution or the Chipko¹² movement in 1970 in Uttar Pradesh, rural women in keeping with the Gandhian philosophy of passive resistance hugged and protected trees to prevent them from being chopped down; Abroad in 1976, Indian women clad in saris¹³ protested against the abysmal work in the Grunwick factory in London to demand better work conditions and claim their right to unionize; In the wake of the 2012 Delhi gang rape, thousands of women marched to the Sansad Bhawan, the Parliament building to demand their right to public spaces and question prevailing patriarchal and misogynistic views. In *Capitalism – A Ghost Story*, Roy writes on how most feminists and women's organizations in India are wary about joining forces with organizations like the 90,000-member Krantikari Adivasi Mahila Sangatan that fights for the rights of indigenous women minorities.¹⁴ Instead of gathering together in a conscious 'collective' way, Roy points out that Indian feminists seem keen on maintaining their normative divides – 'feminisms' versus 'independent' or 'social movement-based ones' on the one hand, and the schism that existed among 'urban-rural' feminist movements on the other.¹⁵

12 A Hindi word meaning 'to embrace' or 'to hug'.

13 Perceived by their British employers as 'Costumes' and a first nod to the title of this article.

14 As it is a frontal organisation of the Communist Party of India (Marxist-Leninist) People's War, this Women's Association has been banned.

15 Women activists in rural areas belonged to radical, anti-capitalist movements, but were

Roy's call is for creating independent 'platforms' or 'collectives' that tackle political and feminist issues jointly.

Interestingly, this 'hiving off' of the 'liberal feminist movement' from 'grassroots movements' has also resulted in a new generation of 'career feminists' in India who strive for "development delivery" (Gupta, 2014, p. 140). They ignore marginalized forms of leadership and aim at a dissemination of the technical aspects of their gender expertise. 'Collective' feminist power has been exhibited in various forms: Majlis, a campaign group founded in 1979, has created a Forum Against Oppression of Women; Lawyer's Collective created in 1981, provides legal funding for underprivileged women; Prajwala, an anti-trafficking organization started in 1996, works to combat sex crime; Gulabi Gang started in 2002, is a rural vigilante group of women clad in pink saris wielding bamboo sticks in pursuit of justice,¹⁶ intervenes in child marriages, dowry harassment cases and provides training in self-defence to women; Maitree, an independent humanitarian platform initiated in 2005, works with vulnerable women facing gender-based violence; Sheroes.in, an online platform launched in 2013, provides work opportunities

not very vociferous as patriarchy ruled their lives. In urban areas, women clamoured for gender equality as part of the revolutionary process.

16 A second reference to the title of this article where women are resplendent in 'Props' and 'Costumes'.

for women. These independent groups without any external funding, function as ‘collectives’ or ‘platforms’ and are just as engaged as NGOs in “equally problematic structures of capital, power and inequality” (Hodzic, 2014, p. 245).

On an individual scale, women activists have been engaged in a critique of legal reforms or a venture of “broad antistatism” (Rajan, 2003, p. 31): Meenakshi Arora framed the Vishakha Guidelines to pave the way for the Sexual Harassment of Women at Workplace Act of 2013; Mary Roy¹⁷ won a lawsuit in the Supreme Court of India in 1986 to strike down the unfair Travancore Christian Succession Act; (TCSA); Leila Seth fought to amend the Hindu Succession Act of 2005 to ensure that daughters have equal rights to joint family property; Following the Delhi gang rape cases in 2012 and 2016, feminist activists like Kavita Krishnan, Karuna Nundy and Vrinda Grover led the anti-rape protests, gave a call of ‘Freedom without Fear’ for women and triggered the legislation of the Criminal Law Amendment Act of 2013.

Conclusion – Globalizing Dissent

In her essay “The Ladies Have Feelings, so ...” Roy describes her role as a writer-activist in a country with 1.3 billion people, to be a dubious honour and an onerous responsibility as she carries the

¹⁷ Roy’s mother fought to ensure equal rights for Syrian Christian women and their male siblings in their ancestral property.

burden of weaving a “web of morality, rigour and responsibility” (2001, p. 189-190). Due to her political essay writing, Roy has often been acclaimed as a ‘writer-activist’, but this title, in Roy’s opinion, is a double-barrelled appellation that diminishes the credibility of writers and feminist activists. She challenges the ‘Expert’s Anthem’,¹⁸ which seeks to professionalize everyday issues, and urges the reader to recognize her writing as an attempt to “de-professionalize the public debate on matters that vitally affect the lives of ordinary people” (Roy, 2001, p. 210). She insists on the need to step out of the tropes of autonomy and purity associated with the NGOization paradigm by advocating gender-related, feminist ‘collectives’ or ‘platforms’. Through her writing, a form of non-violent dissent to change the world, Roy rightly advocates that “the only thing worth globalizing is dissent. It’s India’s best export” (Roy, 2001, p. 215).

¹⁸ Roy refers to the corporate foundation endowed NGOs (ORF, RAND Corporation, Ford Foundation, The World Bank, Brookings Institution) that work hand in glove with intelligence agents, strategic consultants to lobby governments and influence public opinion.

References

Alvarez, S. (1998). Trends of the 1990s and Challenges for the New Millennium. In Alvarez, S., Dagnino, E., & Escobar, A. (Eds.), *Cultures of Politics, Politics of Culture: re-visioning Latin American social movements* (pp. 293-324). Boulder, CO: Westview Press.

Gupta, S. (2014). From Demanding to delivering development. *Journal of South Asian Development*, 9(2), 121-145.

Hodzic, S. (2014). Feminist bastards: Toward a post-humanist critique of NGOization. In Bernal, V., & Grewal, I. (Eds.), *Theorizing NGOs: States, feminisms, and neoliberalism* (pp. 221-247). Delhi: Oxford University Press.

Roy, A. (2001). "The Ladies have Feelings, so...". In Roy, S., *The Algebra of Infinite Justice* (pp. 185-215). New Delhi: Penguin.

Roy, A. (2004). *Public Power in the Age of Empire*. New York, NY: Seven Stories Press.

Roy, A. (2011, February). "The Un-Victim – An Interview with Amitava Kumar", *Guernica*, Retrieved from < https://www.guernicamag.com/roy_2_15_11/>.

Roy, A. (2015). *Capitalism: A Ghost Story*. London, UK: Verso.

Spivak, G. C. (2000). "Discussion: An Afterword on the new subaltern". In Chatterjee, P., & Jeganathan, P. (Eds),

Subaltern studies (vol. xi) (pp. 305-334). London: Hurst and Company.

Rajan, R.S. (2003). *The Scandal of the State: Women, law and citizenship in India*. Durham, NC: Duke University Press.

Tharu, S., & Niranjana, T. (1996). Problems of a Contemporary Theory of Gender. In Amin, S., & Chakrabathy, D. (Eds.), *Writings on South Asian History and Society* (pp. 232-260). Delhi: Oxford University Press.

“The government holds the key of my house, until when?”: feminist contributions to transformative transitional justice

Sonia Garzon-Ramirez

Abstract

This article focuses on women’s leadership contributions in advancing transformative perspectives in the field of transitional justice. It takes account of the recent debate prompted by feminist scholars of security studies concerning the imbrications of transitional justice and human rights, which highlights that when it comes to building durable peace, second-generation human rights should be addressed. More precisely, feminist scholars have directed their attention towards transitional contexts with a view not only to the extent to which they provide justice for past human rights violations, but to their transformative potential to improve gender relations. Taking forward the concept of continuum of violence, they show how economic, social and cultural inequalities lie beneath structural mechanisms through which the violence of war is perpetuated or re-emerges as security threats in the aftermath of armed conflict. Building on this scholarship, I analyze the paradigms and strategies developed by Colombian feminist movements, in particular through their networking with civil society organizations in public political forums. Drawing on ethnographic data, this article examines how they have achieved the positioning of access to sustainable housing among the mechanisms of reparation and as a means of avoiding the re-victimization of victims of armed conflict. A brief overview of feminist politics of home is provided, highlighting the idea of home as a value. I argue that for victims of war, especially for those who have been forcibly displaced, access to sustainable housing might be a condition of possibility for self-affirmation, offering a safe platform from where they can rebuild their lives and develop a political subjectivity.

Introduction

What was the purpose of the public hearing attended by over 500 women at the Colombian Senate in October 2012? What commonality do they share which is reflected in the meeting's slogan "the government holds the key of my house." While most of these women might have a rural background, their geographical origin is not something they have very much in common and neither is their ethnic condition. Some claimed their belonging to the Afro-Colombian community, whereas others seemed to have barely reflected on this aspect of their identity, most likely endorsing the color-blind idea according to which Colombia is a mestizo nation where racial background does not have any relevant impact on people's lives (Mosquera 2009). While for some women participating in political public forums has become a recurrent act they perform since recent years, attending such venues is for others something totally new.

For Chela, the Afro-Colombian woman sitting next to me at this hearing, it is perhaps the starting point from which she realizes that using public political spaces in activities other than casting a ballot is one of

the most effective strategies for making accountable public authorities about her demands and rights. In her experience as a displaced person living in Bogotá, this meeting is a step forward in Chela's process of shared consciousness that locates the individual path she has covered throughout her displacement in a political context. Most likely, this process might take her throughout a path of "nomadic activism" in which, as in the sense suggested by Rosi Braidotti (2006), Chela might become aware that someone else shares a similar experience of exclusion and exploitation.

Chela was invited to this public hearing at the Colombian Senate by Yovana Sáenz, a woman she recently met. Both Chela and Yovana define themselves as Afro-Colombian women and have once inhabited near Tumaco, a small town of Colombia's Pacific region from which they were forced to leave. Such plight of forced displacement foregrounds the reason that brought Chela and Yovana at this meeting. Along with hundreds of women, they came together in order to push forward a petition aimed at compelling the National government to include displaced women among the main beneficiaries of its social program of free housing.



Photo by Sonia Garzón and Carine Middelhuis 2017

This paper is an analysis of the process through which displaced women have engaged in networking forms of resistance and leadership. Leading a struggle that imbricates the effort of Colombian feminist movements and feminist NGOs, they have striven to influence political decision-making processes and have achieved to position access to sustainable housing among the mechanisms of reparation for the victims of internal forced displacement. The correlation between forced displacement and forcibly displaced person's access to public housing is not immediately evident for Colombian public opinion at large. When observed from an outsider's perspective, this might sound surprising, but indeed, it is not distant from concerns raised by Liisa Malkki since the mid-1990s and later echoed in the work of Patricia Tuitt (2004). In her scholarly work,

Malkki sheds light on the implications of categories such as refugees and displaced people, which usually depict them as problematic and uprooted (1992). Based on an economy that metaphorically "links people to place" (1992:27), categories such as refugees and displaced persons work to spatially incarcerate these populations and symbolically deny them the right of mobility that is granted to their fellow citizens. Thus, even in cases of protracted conflict, rather than helping displaced people to rebuild their lives in the places where they have found refuge, this economy takes societies to believe that the best solution for displaced people would be their return.

In this paper, I recall this dimension of space and mobility in order to shed light on how, through their struggle, displaced women have demonstrated that for those subjects living protracted displacement,

this claim is not just a means to actualize a fundamental human right to housing. Their experience illustrates how, while struggling in a climate of denial of the internal armed conflict and despite the lack of recognition of their victims' condition, displaced women have played a role in bridging the gap between transitional justice and human rights in contexts of conflict resolution. Performing feminist activism, they have pushed for the incorporation of the state's obligation to protect more than displaced people's civil rights, but to create conditions in order to meet displaced persons' social economic and cultural rights.

Protracted displacement in Colombia in brief

In humanitarian law, the nexus between forced displacement and the right to sustainable housing has been established in international treaties, being one of the most important Pinheiro Principles for refugees and IDPs. According to these Principles, all refugees and displaced persons have "the right to have restored to them any housing, land and/or property of which they were arbitrarily or unlawfully deprived, or to be compensated for any housing, land and/or property that is factually impossible to restore as determined by an independent, impartial tribunal" (COHRE 2005:9). Reasonable as this norm is, prior to the endorsement of these Principles by the United Nations in 2005, Colombian domestic laws fell short of these legal framework as they stated that the cessation of the condition

of displacement was declared once the displaced person achieved stabilization and economic sustainability whether through their return to the places of origin or through their relocation.¹

Therefore, the adoption of the Pinheiro Principles set a standard particularly challenging for the Colombian government. All the more so since, during the first decade of the 2000s, Colombia came to be known as one of the countries with the biggest number of internally displaced persons. From an estimated 3 million in 2005 (Ibid.:22), Colombia reached a total of 6,5 million displaced persons in 2017.² However, during the first decade of 2000, there was also a sense of reluctance to protect and provide reparation to the victims. Illustrative of such political stance was Colombia's official denial of the existence of an armed conflict, along with a discourse according to which most of those who claimed to be displaced were in fact economic migrants (Idler and Paladini-Adell 2015:130). Therefore, rather than a focus on the rights of the victims, the approach of the then government of ex-president Alvaro Uribe with respect to building peace was essentially devoted to achieve a cease-fire by means of a military escalation. This strategy was seen as conducive to the demobilization, disarmament and reintegration of the members of insurgent groups.

1 <https://colectivodeabogados.org/CORTE-CONSTITUCIONAL-DECIDE-ACABAR> (Accessed October 5, 2017)

2 <http://www.internal-displacement.org/countries/colombia> (Accessed October 5, 2017)



Photo by Sónia Garzón and Carine Middelbos 2017

The Colombian armed conflict has been lasting more than 50 years, and it follows from this that living in protracted displacement is a common feature of internally displaced people's experiences. The longevity of the conflict has undermined their possibilities of return, and to a large extent it also explains why many displaced people are unwilling to come back to their places of origin. With no displaced camps, and the almost complete inexistence of provisional shelters, most displaced persons have found refuge and are scattered throughout urban areas. By 2017, only an estimated 452,000 persons had returned, but no data were available about the success of such returns. Nevertheless, it is not only security constraints, but also an enormous gap between urban and rural areas, with respect to social

infrastructure, job opportunities and social services available, what have played a significant role in undermining displaced persons' possibilities to return. In this landscape, it is reasonable that many women heading households prefer to remain in cities due to the better access to education and health services for their children rather than to endure the uncertainty of an unsafe or unsustainable return.

Although it is often argued that war is experienced differently by women and men, available figures on forced displacement explain, to a certain extent, why women are disproportionately affected by forced displacement. Nonetheless, far from being a numbers game, the substance behind these affirmations and the struggle they have carried out to voice their own experiences are also place-specific.

Itineraries of displacement: from victimization to political representation

In Colombia, the content of such statement was laid down in a ruling so-called Auto 092 issued in 2008 by the Constitutional Court (Meertens 2012). Osana Medina, feminist researcher at the Woman House and who took part in this process, recalls that this gender-sensitive norm was the result of a collective advocacy effort undertaken by a coalition of displaced women, feminist organizations and human rights defenders: “We documented to the Court that cultural pre-existing patterns of discrimination against women are exacerbated amidst armed conflict.” With these words, Medina illustrates how this coalition of women from various backgrounds worked hand in hand to collect and present before the Court sufficient evidence about the risks and vulnerabilities faced by Colombian women in the context of the armed conflict.

The resulting ruling, known as Auto 092, established the obligation of the state to set specific programs to provide differential protection to the women victims of forced displacement, placing its emphasis on ensuring their non-revictimization. Therefore, along with the state’s responsibility to provide humanitarian aid, Auto 092 compels the Colombian State to implement 13 specific programs aimed at meeting displaced women’s specific needs regarding access

to justice, education, health services, income-generating activities, housing and political participation (Meertens 2012).

Auto 092 has been depicted as being both a gender-sensitive and a transformative mechanism of justice (e.g., Meertens). This assessment is based on its differential approach that brings concerns for gender equality to the center, but it too touches upon its comprehensive scope as Auto 092 was a pioneer in Colombia in seeking to target the causes of gender- and conflict-related violence. This norm establishes that the responsibility of the state is not limited to the restoration of the victims’ living conditions before forced displacement, but more than that, it asserts that in order to guarantee the non-repetition, the state must address pre-existing socio-economic and cultural inequalities that allowed the violence that caused their forced displacement to occur. Thus, although Auto 092 was not the first transitional justice mechanism approved in Colombia, its significance lies in having introduced a transformative approach, as it is not limited to addressing the large-scale past abuses of civil and political rights. Echoing Cynthia Cockburn’s concern about the continuum on violence (2010), Auto 092 also sought to tackle the economic, social and cultural inequalities and structures that allowed violence against women to occur before and during displacement, and to counteract the re-emergence of new forms of violence and economic exploitation displaced women might face after displacement.

Assessments of whether or not Auto 092 has been applied by the Colombian government are far from being optimistic. A commission to follow up its implementation, and in which displaced women play a leading role, was set up under the name Group for the Advocacy and Monitoring of Auto 092. Since 2009, the Group's reports have pointed to obstacles to the implementation of the norm, and especially to the absence of an intersectional approach that takes into account ethnic origin, disability, sexual orientation and gender, since they are power dimensions which are likely to increase women's risks of facing violence after displacement. In addition, with respect to 183 cases of sexual violence exerted on displaced women and which the Constitutional Court ordered to investigate, there is a consensus on an institutional reluctance where gender biases persist. The report issued by the monitoring Group in 2016 asserted that the level of impunity on these cases reached 97% (Vélez 2016).

Despite this assessment, what must be also grasped is the extent to which Auto 092 and the networking of women that built this norm became a starting point in the history of displaced women's political participation. Indeed, it is not uncommon to hear displaced women leaders asserting that despite the hurdles they have endured, it is through their itinerary of displacement that they have become political subjects. As suggested in the introduction, many of them have developed a sense of awareness of their shared experience of mourning and survival. But in so doing, their struggle to push for the inclusion of gender-sensitive

policies has taken them to participate in public political venues, which might be interpreted through the lens of Iris Marion Young on political representation. As Young asserts, "the inclusion and participation of everyone in social and political institutions sometimes requires the articulation of special rights that attend to group differences in order to undermine oppression and disadvantage" (1989:251).

In fact, after the issue of the Auto 092, the monitoring Group—in which Yovana Sáenz, one of the women I mention in the introduction of this paper, participates—has provided input for public policies reaching some advances at local levels. Indeed, the meeting at the Colombian Senate of hundreds of displaced women was also achieved through the agency of the women of the monitoring Group. The slogan "The Government Hold the Key of my House, Until When?" expressed their claim to be included in a program of free houses prompted by President Santos, and came after the realization that the existing mechanisms of subsidies did not fit the needs and living conditions of displaced people. Indeed, as it has been argued by different authors, the difficulties of the displaced population to secure a regular and sufficient income and their lack of social references render them not creditworthy to qualify for a housing loan. Therefore, in most cases, those subsidies are not crystallized in the effective purchase of a house (Maldonado 2010). However, it is worth asking: has access to housing always been understood as a feminist claim?

As Iris Marion Young recalls, home and housing have been linked to the idea of confinement, to a place where women were deprived of a place of their own. Therefore, it is not surprising that some feminists have opposed “the idea of home as a value” (Young 1997:134). Indeed, feminist thinkers such as Beauvoir, Irigaray and de Lauretis have questioned the promotion of a “bourgeois-dominated meaning of home” whose values, such a “search for certainty and attachment to privilege,” have become hegemonic in Western societies (Ibid.:159). Such ideas seem to render women’s relation to home antithetical to the notion of women’s leadership, as in fact, in those readings the notion of home is likely to encourage a withdrawal from the public world and an identity attached to the status of owning property (Ibid.:131)

However, crucial in feminist analysis is also the realization that the idea of home as a place restricted to the private is not universal, and neither are its connections with an imaginary of class status fostered by Western societies. As the works of Black feminist thinkers such as Patricia Hill Collins and Bell Hooks suggest, the notion of home is not always restricted to a house but stretches out to include a series of interstitial spaces where activities related to “preservation” and “to sustaining life” take place (Young 1997:155). Thus, feminist politics of housing and home have been keen to shed light on the limitations of considering home through the binary and narrow lens of public vs. public. In such frame, home is often devaluated by

restricting it to terms such as confinement, immanence and reproduction, and therefore opposed to freedom, creativity and transcendence. The values of building, preservation, passing on memories that feminist thinkers invite us to reflect on open a window from which to see home as a place where we keep the objects, symbols and experiences of what has brought us here. And all of them, along with social relations we build, are sources of self-affirmation, agency and political resistance.

By way of conclusion, the struggles of displaced women point to the indivisibility of human rights, and to the need not to overlook economic, social and cultural rights in the building of transitional justice measures. In so doing they provide us a window from which to consider that, for those who have been forcibly “uprooted” (Malkki 1992), home could be a place for rebuilding their lives and from where to reaffirm their legitimacy to inhabit the place in which they have found refuge.

References

- Braidotti, R. (2006). *Transpositions: on nomadic ethics*. Cambridge: Polity.
- Cockburn, C. (2010). Gender relations as causal in militarization and war. *International Feminist Journal of Politics*, 12(2), 139-157.
- COHRE (Centre on Housing Rights and Evictions). (2005). *The Pinheiro Principles: United Nations principles on housing and property restitution for refugees and displaced persons*. Geneva: Centre on Housing Rights and Evictions.
- Idler, A., & Adell, B. P. (2015). When peace implies engaging the 'terrorist': Peacebuilding in Colombia through transforming political violence and terrorism. In I. Tellidis and H. Toros (Eds.), *Researching Terrorism, Peace and Conflict Studies* (pp. 140-161). London: Routledge.
- Maldonado, M. (2010). ¿Cómo garantizar el derecho a la vivienda? Acceso y disfrute de una vivienda digna por parte de la población en condición de desplazamiento. In C. Rodríguez-Garavito (Ed.), *Más allá del desplazamiento: Políticas, derechos y superación del desplazamiento forzado en Colombia* (pp.146-223). Bogotá: Universidad de los Andes.
- Malkki, L. (1992). National geographic: The rooting of peoples and the territorialization of national identity among scholars and refugees. *Cultural Anthropology*, 7(1), 24-44.
- Meertens, D. (2012). Forced displacement and gender justice in Colombia: Between disproportional effects of violence and historical injustice. *Case Studies on Transitional Justice and Displacement*. New York: ICTJ/Brookings-LSE Project on Internal Displacement.
- Mosquera, C., & León R. (Eds.). 2009. *Acciones afirmativas y ciudadanía diferenciada étnico-racial negra, afrocolombiana, palenquera y raizal: Entre bicentenarios de las independencias y Constitución de 1991*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Unidad para las Víctimas. 2018. *Mujeres y conflicto armado*. Bogotá
- Vélez, J. (2016. April 28). La Justicia que no llega para las mujeres violadas. Retrieved from <https://lasillavacia.com/historia/la-justicia-que-no-llega-para-las-mujeres-violadas-55608>.
- Young, I M. (1997). *Intersecting voices: Dilemmas of gender, political philosophy, and policy*. Princeton: Princeton University Press.
- Young, I. M. (1989). Polity and group difference: A critique of the ideal of universal citizenship. *Ethics*, 99(2), 250-274.

Boosting women as leaders: experiences from Kenya

Jane Kerubo

Abstract

The essay explores the progress made in Kenya to boost women leaders in politics, governance and the public service. Its main objective is to show the progress that has been made after 2010 when a new constitution was promulgated with clear provisions for human rights and gender equality and non- discrimination. It examines the extent to which the constitutional provisions have been implemented to support women leaders especially in political leadership as well as the gaps that still persist in their implementation.

Jane Kerubo is the Deputy High commissioner, Kenya Mission, Ottawa, Canada. Prior to this appointment she served as a commissioner at the Ethics and Anticorruption Commission, Nairobi Kenya, Assistant Director, Preventive services at the defunct Kenya Anticorruption Commission and Associate Professor of Education at the Catholic University of Eastern Africa. jkerubo2012@gmail.com

Introduction

Kenya has embraced the global goals for women empowerment and gender equality and incorporated them in the design of national policies and strategies as captured in its national development blueprint vision 2030. In 2010, Kenya passed a very progressive Constitution that emphasizes the need for gender equality and inclusion in all spheres of life. The preamble to the Constitution lists equality as one of the essential values upon which to base governance. Article 10(2a & b) of the Constitution details the national values and principles of governance, which include the rule of law, democracy and participation of the people, human dignity, equity, social justice, inclusiveness, equality and human rights, non-discrimination and protection of the marginalized (Republic of Kenya, 2010).

Article 27 of the Constitution makes provisions for the principles of equality and freedom from discrimination. Specifically, Article 27(3) states that women and men have the right to equal treatment, including the right to equal opportunities, in political, economic, cultural and social spheres. The provisions of the 2010 Constitution require specific legislation

and measures such as affirmative action to realize equality and inclusion in the Kenyan society. Article 260 declares that,

...the state shall take legislative and other measures, including but not limited to affirmative action programmes and policies designed to redress any disadvantage suffered by individuals or groups as a result of past discrimination.

As a result of these constitutional provisions, a number of laws and acts of parliament have been passed in Kenya to ensure that the spirit and letter of the Constitution is put into effect to boost women leaders. Some of these laws are summarized here.

Political parties Act (2011) provides that a party may only be registered if its membership and governing body reflects regional and ethnic diversity, gender balance and has representation from minorities and marginalized groups. The act in section 7(2)(b) and (c) also establishes the Political Parties' Fund, which is allocated to registered political parties to be used to promote representation in parliament and county assemblies of women, persons with disabilities (PWDs), the youth, ethnic and other minorities (Political Parties Act, 2011).

The Elections Act (2011) as amended by the Elections Act (Amendment No. 2), 2012, the Elections Laws (Amendment) Act, 2016 and The Election Laws (Amendment) Act, 2017, Regulations 54-56 of the Election (General) Regulations, 2012 as amended by the Election (General) (Amendment) Regulations 2017 and the Elections (Party Primaries and Party Lists Regulations, 2017) all prescribe minimum stipulations for submission of party lists. The party lists should comprise an appropriate number of qualified candidates and alternates comprising male and female candidates in the priority in which they are listed. However, this criterion does not apply to the senate (Women) party List where all nominees are supposed to be women as per the provisions of Article 98 (1)(b) of the 2010 Constitution (Independent Electoral and Boundaries Commission 7 June 2017).

The Electoral Code of Conduct (2011) establishes a level playing field for candidates in competitive elections. There are also a number of national policies that have been developed to ensure gender equality and equity. For example, the Kenya Vision 2030, which is the country's long-term development blue print in its social pillar aims at achieving gender equality in Kenya through the development of strategies to increase the participation of women in spheres. Sessional Paper No.3 on National Policy and Action Plan on Human Rights, 2014 also provides for equality and inclusion in national development of all peoples of Kenya (Republic of Kenya 2016, p.49).

Progress made in boosting women leaders in Kenya

Some of the recent statistics show an increase in women members of parliament and the public service.

The data in the Table (p. 232) suggest that the provisions of the new constitution 2010 have resulted in more women being appointed. The appointment of the women into these positions has enhanced their contribution to policy making and enactment of laws that seek to protect the rights of women and the marginalised in society. According to KEWOPA (2018, p.43) the number of women elected directly to national assembly in the August 2017 elections were 23, another 47 women were elected to represent the 47 counties based on the special seats contested by women only, 6 women were nominated to represent special interest groups. In the senate only three women were elected directly while another 18 were nominated. The 2017 elections saw the election of three female governors. These gains are coupled with the election of 96 female members of the 47 county assemblies (MCAs). Compared with the previous elections in 2013, when there were no female senators or governors and only 16 elected MPs and 47 female county representatives, this is a significant step for the country. Moreover, it is important to note that more women than ever before ran for election, and particularly inspiring was the candidacy and subsequent win of women in communities that are "perceived to be hostile to women" in Isiolo, Samburu and Nandi counties (Lichuma, 2017; Gathumbi, 2017).

	Positions	2013 Percentage of women	2017 Percentage of women
1	Cabinet positions	14%	25.5%
2	Permanent Secretaries	16%	36.6%
3	Members of national assembly	20.7%	23.3%
4	Members of the senate	26.9%	33.3%
4	Member of county Assemblies (MCAs)	16%	34.2%
5	County Commissioners	34%	38.2
6	Magistrates	38%	48.9

Table 1: Women's participation in leadership positions in Kenya 2013-2017.
Source: Compiled from Presidency's Delivery Unit retrieved from <https://www.delivery.go.ke/>

The quotas for women have played a role in enhancing the participation of women in Kenyan politics. There were five women (three national assembly and two senate) who having benefited from nomination into parliament or the senate in 2013 who went on to contest in their constituency or county and won their seats in the 2017 elections. The number of women elected or nominated to the Kenyan parliament still fails to meet the constitutional threshold of two thirds for any given gender. The ideal composition of the Kenyan parliament (national assembly and senate) based on the constitutional provision of the two thirds gender principle should be composed of 278 men and 138 women distributed to the national assembly 233 men and 116 women whereas the senate would be composed of 45 men and 22 women (Kenya Women Parliamentary Association-KEWOPA, 2018).

In addition to ascending to political leadership through elections or nominations to the national assembly, county assembly and the senate, women also benefit from political appointments to cabinet secretary, principle secretary or ambassadorial appointments. However, these appointments have not closed the gap between men and women. The National Gender and Equality Commission in their study (NGEC) found that between March 2013 and March 2015 men were favored over women in political appointments. Women received, on average, only 33% of the political appointments during this two-year period (Republic of Kenya, 2016 p.177).

In addition to appointment of women into leadership positions in Kenya, there are other interventions that have been put in place to support women leaders. An example is the trailblazer initiative

launched by the president of the Republic of Kenya Hon. Uhuru Kenyatta in August 2018. The initiative seeks to identify and honour Kenyan women whose heroic works contributed immensely to shaping Kenya. The president presented state honours to twenty-nine (29) women who have championed equality and played big roles in encouraging other women to achieve more. The women who were awarded were considered as distinguished heroines who have left huge footprints in the political, social and economic landscape of the country. (The Kenya Gazette, Vol. CXX-No.117, Nairobi, 21st September 2018).

The women leaders elected to parliament have demonstrated feminist leadership by contributing to the passing of legislation aimed at enhancing social justice and gender equality. Some of the progressive laws that have been passed after the 2010 constitution with the contribution of female members of parliament include: Marriage Act (No 4 of 2014), the Matrimonial Property Act (No 49 of 2013) and Protection against Domestic Violence Act (No.2 of 2015), Prohibition of Female Genital Mutilation Act (NO 32 of 2011), Cancer prevention and Control Act (No 15 of 2012), Breast Milk Substitutes (Regulation and Control Act (No 34 of 2012), Public Benefits Organisations Act (No 18 of 2013), Social Assistance Act (No. 24 of 2013), Victim Protection Act (No 17 of 2014), National Authority for the Campaign Against Alcohol and drug Abuse Act (No 14 of 2012). The women members of parliament through their

association KEWOPA have been at the forefront in the push for the realization of the two thirds gender principle as proposed by the Constitutional Amendment Bill 2015 (No. 4). Women parliamentarians also gave a strong voice in parliament during the sexual offence's amendment bill 2017 (KEWOPA Hansard, 2017).

Gaps still persist

There is a sense in which the Kenyan society is reluctant to accept women's participation in leadership in spite of the progressive constitution. This reluctance is portrayed in the way women who attain positions are treated or are included in the decision-making process. An analysis of the leadership of the Kenyan parliament reveals that most of the positions are occupied by men including the speakers and deputy speakers of the national assembly and senate, the majority leaders for both houses, the majority whip and minority whips for the national assembly. The senate is an exception where the majority whip is female. In her profile posted on the website of the senate it is stated that "*Senator Kihika is privileged to have been appointed by her party to be the Majority Whip for the Senate*". This appears to suggest that her position is a privilege not a right.

The composition of parliamentary committees also point to gender inequality as most committees are led by men and dominated by male membership. The national assembly has a total of twenty-four (24) committees. A survey of the leadership of these committees reveals that most (20) are chaired by men. Women serve

as chairs to the Lands, Health, Delegated Legislation and Regional Integration committees. Women also serve as vice chairs to five committees (Environment and Natural Resources; Justice and Legal Affairs; Labour and Social Justice; Public Accounts and Delegated Legislation). All the committees (20) of the senate are chaired by men. Women serve as vice chairpersons to the Education; Energy; Labour and Social Welfare; National Cohesion, Equal Opportunity and Regional Integration; Delegated Legislation Information, Communication and Technology (The National Assembly Fact sheet No 22).

The full implementation of the legal provisions of the 2010 constitution still remain a challenge especially with regards to the promotion of women leaders. For example, eight years after its promulgation, the law to bring into effect the two thirds gender principle with respect to representation in parliament has not been enacted. The women MPs have resorted to what they call peaceful protests. For example, on 29th August 2018, 40 female members of national assembly walked into parliament adorning white head scarfs to protest lack of full implementation of the two thirds gender rule (Mutavi, 2018). Some male members of the house made fun of the women and made comments that seemed to belittle the gesture by the women MPs. One member said: “male MPs should also come with caps so that they can be “in uniform” with their female counterparts”.

The progressive laws enacted to make the political playing field level for men and women have proved difficult to implement. Women leaders continue to face discrimination in political parties nominations as well as violence during campaigns for elections (Mburia, Thuo & Nyambala, 2011 and Onyinge, Mureiko & Mburia, 2014). The dominance of men in political parties’ ownership and leadership makes it difficult for women to get involved in party decision making organs and nominations. Kilimo (2010, p.15) observes that political parties in Kenya are closed organizations and the ‘old boys clubs’ where nominations for elections are done during male social meetings. A woman MP elaborates on this difficulty:

“The biggest challenge is getting into the political party structure to be able to understand how a party is working,” ... It’s so hard for a woman to actually be seen, be heard and be allowed space to participate” (Alice Wahome, Member of Parliament cited in Khoo, 2014).

Some parties do not believe in female leadership. Hon Shakila Abdalla thinks that:

“the older people still harbor stereotypes about women...you could be very strong in the grassroots but if your party does not believe in women’s ability to lead, you won’t get nomination” (cited in Mburia, Thuo & Nyambala, 2011, p.70).

Another woman MP Hon Martha Wangari, speaking during an induction workshop for female members of parliament organised by KEWOPA advised the newly elected members of parliament to:

... develop thick skin and learn to cope with name calling and abusive language which only seeks to intimidate women ..." all women in politics are a scandal waiting to happen (KEWOPA 2018, p. 18).

The advice given to newly elected female members shows that a progressive constitution is not enough to change gender stereotypes. The work environment in parliament remains hostile to the women leaders. In addition to enduring verbal abuse during campaigns, women leaders have to deal with stereotypes that project them as beauty objects to be admired... "if it's not their fellow legislators, it is the television cameras zooming in on certain parts of their bodies like legs or breasts" (Hon Oeris Simam, MP cited in Mburia, Thuo & Nyambala 2011, p.61). Women's participation in political leadership in Kenya has been limited by a number of factors, including inadequate or a lack of a solid financial base, political violence targeting female candidates, demeaning and derogative language used by male candidates and their supporters, negative stereotypes and anachronistic socio-cultural beliefs (Republic of Kenya 2016, p.118).

Conclusion

This essay suggests that Kenya is on the right path towards supporting women leaders. Although progress is slow, the potential is substantial. Using the specific provision for affirmative action the number of women appointed to senior leadership positions in the government

has increased. In spite of the gains made in gender equality in political leadership in Kenya, the country still lags behind its peers in the East African region.

The slow progress can be attributed to the few numbers of female MPs. There is need for more women to be appointed to decision making positions and their number in parliament increased. As Nzomo (2010, p.3) rightly observes "women make a significant difference and add value to policy making, when present at decision-making tables in large numbers-a critical mass" Progressive laws by themselves can not boost women leadership in Kenya. The women leaders in parliament should keep up their good work of mentoring women leaders and encouraging and supporting more women to take up leadership positions. The media can play an important role in profiling the success of women leaders in Kenya by publishing their stories like what is being done by the Association of Media Women in Kenya-AMWIK (2011 and 2014).

References

Gathumbi, N. (2017): Kenyan women moving into Leadership after the 2017 Elections. *HIVOS* blog. Retrieved from: <https://east-africa.hivos.org/blog/kenyan-women-moving-leadership-after-2017-elections>

Gitonga, A. (2018, January 13th). Kenya ranked low in women representation in parliament. *The Standard Newspaper* retrieved from <https://www.standard.co.ke>

Kenya Women Parliamentary Association (2017): KEWOPA HANSARD 2017 retrieved from <http://www.kewopa.org/wp-content/uploads/2017/09/February-2017.pdf>

Kenya women parliamentary association -KEWOPA (2018):12th KEWOPA Induction Workshop Report 11th-14th January Retrieved from <http://www.kewopa.org>

Kenya women parliamentary association-KEWOPA (2017): Report on status of the two thirds gender principle journey (2010-2017) Retrieved from <http://www.kewopa.org>

Khoo, F. (2014): Women Candidates Face setbacks in Kenya elections Retrieved from <http://www.borgenmagazine.com/women-candidates-face-setbacks-in-kenyas-elections>

Kilimo, L.C. (2010): The Challenges Faced by Women Running for Election in Inter Parliamentary Union-IPU: *Is Parliament Open to Women? An Appraisal*. Conference for Chairpersons and Members of Parliamentary Bodies Dealing with Gender Equality. 28th-29th September 2009, Geneva pp 14-15 Retrieved from www.ipu.org

Lichuma, W. (2017). Gender Equality Challenges in Kenya and Africa. Keynote

Address. 12th June. Retrieved from www.ngeckkenya.org

Mburia, P.; Thuo, J. & Nyambala, M. (Eds) (2011). *Journey to Leadership- Women Legislators in Kenya's Tenth Parliament*. Nairobi, Association of Media Women in Kenya-AMWIK. Retrieved from www.amwik.org

Mutavi, L (2018, August 28th). Female members of parliament on Wednesday stunned the House when they all walked in with white scarfs. *The Star Newspaper* Retrieved from <https://www.the-star.co.ke/news>.

Nzomo, M. (2010) Gender Equity for Sustainable Development: Prospects and Challenges. A Keynote address delivered at the Gender Week Forum, 15th June. Retrieved from http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/49583/Nzomo_Gender%20equity%20for%20sustainable%20development%20prospects%20&%20challenges.pdf?sequence=2

Onyinge, T. ; Mureiko, M & Mburia, P. (Eds). (2014). *86 and Counting: Women Leaders in the 11th Parliament*. Nairobi. Association of Media Women in Kenya. Retrieved from www.amwik.org

Republic of Kenya (2010): Constitution of Kenya. Nairobi: Government of Kenya

Republic of Kenya (2016): *Status of Equality and Inclusion in Kenya*. Nairobi: National Gender and Equality Commission (NGEC). Nairobi. Government Printer

Republic of Kenya (2017, August 25th): *The Kenya Gazette Notice*. Retrieved from kenyalaw.org/kenya_gazette/gazette/Notices/8378_8379.

Republic of Kenya (2018, September 21st): The Kenya Gazette, Vol. CXX-No.117, Nairobi, Retrieved from [Kenyalaw.org/kenya-gazette/gazette/Notices/](http://kenyalaw.org/kenya-gazette/gazette/Notices/)

The National Assembly (undated) The Committee System of the National Assembly. Fact Sheet No.22 Retrieved from <http://www.parliament.go.ke>

The Presidency Delivery Unit retrieved from <https://www.delivery.go.ke/>

The Senate: Retrieved from <http://www.parliament.go.ke/index.php/the-senate/senate-majority-whip>



This publication is part of the ebook series of the Global Network of UNESCO Chairs on Gender

Coordinator: Gloria Bonder

Editors: Araceli Alonso and Teresa Langle de Paz

Esta publicación forma parte de la serie de ebooks de la Red Global Cátedras UNESCO en Género

Coordinadora: Gloria Bonder

Editoras: Araceli Alonso y Teresa Langle de Paz