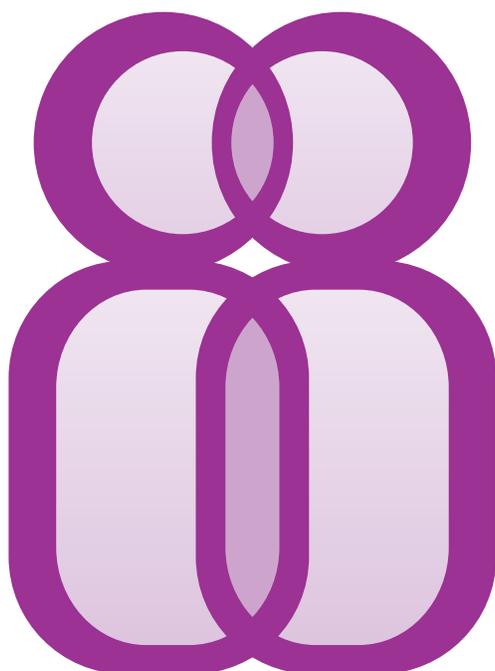


# EMPODERAMIENTO Y LIDERAZGO

Guía metodológica  
para trabajar con grupos



federación mujeres jóvenes

**Autoras:**

Ivonne Urriola Pérez  
Elena Mendieta Jiménez  
Raquel Lobato Agudo

## Quiénes somos

### Federación Mujeres Jóvenes

► Es una entidad feminista y juvenil formada por Asociaciones de Mujeres jóvenes en distintas comunidades autónomas, que trabajan en diferentes proyectos para las mujeres jóvenes en particular, y para la sociedad en general. Es un espacio de información, sensibilización, formación y promoción de las mujeres jóvenes. Las socias de Mujeres Jóvenes somos chicas con una edad comprendida entre los 16 y 30 años, pero la mayoría tenemos más de 20 años. Nuestras motivaciones para asociarnos son la reivindicación de nuestros derechos, la lucha por conseguir una igualdad de oportunidades real, y hacer oír nuestras necesidades en una sociedad cada vez más competitiva y discriminatoria. Nuestras áreas prioritarias de trabajo son Promoción Asociativa y Empoderamiento, Prevención de Violencia de Género y Formación para Dinamizadoras de Igualdad. Puedes ampliar más la información en [www.mujeresjovenes.org](http://www.mujeresjovenes.org)

### Las autoras:

#### Ivonne Urriola Pérez

► Es una mujer feminista, chilena de origen y valenciana de adopción. Licenciada en Historia, se especializó en Género y Desarrollo. Ha trabajado varios años como formadora en igualdad de oportunidades para diferentes proyectos europeos, ayuntamientos y entidades del a sociedad civil. Ha estado vinculada a la Federación Mujeres Jóvenes desde hace varios años, como representante en plataformas feministas a nivel estatal, y luego como presidenta y activa militante en la asociación autonómica en Valencia. Actualmente forma parte del proyecto América Latina Genera.

[www.americlatinagenera.org](http://www.americlatinagenera.org) .

#### Elena Mendieta Jiménez

► Es una feminista joven valenciana. Educadora social de profesión, actualmente se desempeña como agente de igualdad y está iniciando un proyecto de autoempleo junto con Raquel Lobato Agudo. Ha desarrollado su experiencia como lideresa en la presidencia de la asociación Mujeres Jóvenes de Valencia "Las Moiras" y como vicepresidenta de la Federación Mujeres Jóvenes.

#### Raquel Lobato Agudo

► Es una joven feminista y cristiana. Es también Educadora social con experiencia en ámbito en el desarrollo de iniciativas sociales juveniles y con formación en género. Militante activa de la asociación Mujeres Jóvenes de Valencia y en el Grupo de Trabajo de Empoderamiento y Liderazgo de la Federación Mujeres Jóvenes. Actualmente está desarrollando un proyecto de emprendurismo femenino y feminista.

**Puedes visitar la web de nuestra asociación en Valencia**

**[www.lasmoiras.org](http://www.lasmoiras.org)**

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....

**BLOQUE I** .....

**EL LIDERAZGO DESDE LA TEORÍA: Modelos tradicionales y Teoría Feminista** .....

▼ **MODELOS TRADICIONALES** .....

A. Teoría Conducta, Contingencia, Trayectoria .....

B. Liderazgos Masculinos y Femeninos. ....

▼ **APORTACIONES DESDE LA TEORÍA FEMINISTA AL LIDERAZGO** .....

A. Liderazgos Feministas. ....

B. Liderazgo, Ciudadanía e Identidad de Género. ....

C. El Liderazgo de las Mujeres Jóvenes. ....

**LIDERAZGO Y MOVIMIENTO ASOCIATIVO: De lo que vemos a lo que queremos** .....

▼ **ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL MOVIMIENTO ASOCIATIVO** .....

▼ **ALGUNOS OBSTÁCULOS Y MITOS EN TORNO AL LIDERAZGO** .....

A. Techo de cristal .....

B. Guetto de Terciopelo .....

C. Suelo Pegajoso .....

D. Misoginia .....

E. Brechas digitales de género .....

▼ **EMPODERAMIENTO PERSONAL Y SINERGIA GRUPAL** .....

▼ **ESTRATEGIAS PARA FACILITAR EL LIDERAZGO EN NUESTRAS ORGANIZACIONES** .....

A. Affidamento .....

B. Pactos conmigo, entre nosotras y con ellos .....

C. Creación de Redes: interpersonales y virtuales .....

D. Mentorazgo .....

E. Advocacy. ....

F. Acciones Positivas .....

G. Formación de lideresas .....

▼ **HABILIDADES PARA EL LIDERAZGO** .....

A. Técnicas de Comunicación Asociativa .....

B. Resolución de Conflictos y negociación .....

C. Planificación Estratégica .....

▼ **EJERCENDO LIDERAZGOS O PROYECTOS PARA POTENCIAR EL LIDERAZGO DE LAS JÓVENAS**

**BLOQUE II** .....

**TÉCNICAS PARA TRABAJAR EN GRUPO** .....

**BLOQUE III** .....

▼ **GLOSARIO** .....

▼ **BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA** .....

## INTRODUCCIÓN

Cuando desde el grupo de trabajo de Empoderamiento y Liderazgo de la Federación Mujeres Jóvenes decidimos enfrentar el reto de hacer esta guía, nos encontramos con un vacío de bibliografía y contenidos sobre este tema. Hallamos mucha bibliografía empresarial sobre el liderazgo que carecían de perspectiva de género y varios textos feministas y asociativos, que no reflejaban la experiencia de las mujeres jóvenes.

Es por ello que creímos necesario darle a esta guía la perspectiva generacional, dirigiéndola hacia las experiencias de las jóvenes y la perspectiva de género y feminista que nos ayudara a analizar la realidad desde una mirada crítica.

El presente texto es la tercera parte de la Guía Metodológica para trabajar con grupos. La primera y segunda parte dedicadas a la Teoría y análisis de Género y ésta, al Empoderamiento y Liderazgo. Es también una experiencia de trabajo colectivo, que recoge las experiencias y las ideas de muchas mujeres. No ha sido un reto fácil, pero sí muy enriquecedor.

En primer lugar este material pretende ser una herramienta metodológica para la formación con grupos de personas, especialmente de mujeres jóvenes. Reúne un conjunto de propuestas para aplicar los contenidos teóricos al trabajo dentro del aula.

También deseáramos que fuese una herramienta que potencie algunos cambios en el movimiento asociativo juvenil y feminista, que sirva de ayuda para empoderar a mujeres jóvenes dentro de los espacios de participación social.

Por último nos gustaría que fuese un instrumento de trabajo y desarrollo personal, para aquellas mujeres jóvenes o mujeres en general que están buscando formas de desarrollar sus capacidades de Liderazgo y que tienen dificultades para encontrar propuestas o modelos que se adecúen a sus realidades.

La hemos escrito en primera persona porque más allá de que pueda ser utilizada para trabajar en talleres, para dar formación, nos gustaría que cualquier chica joven que está buscando orientación sobre cómo asumir un papel activo dentro de su organización, se sintiera identificada con lo que aquí planteamos. Hemos intentado simplificar el lenguaje y plantear los contenidos de forma didáctica y entretenida.

Encontrarás muchos gráficos y ejemplos que te ayudarán a comprender el contenido. Además a lo largo de todo el texto, te encontrarás también con muchas mujeres que nos han ayudado a escribir esta guía: pensadoras, feministas, estudiosas, revolucionarias y pioneras. A muchas seguramente ya las conoces, pero nos parecía importante visibilizar a algunas de ellas de forma especial.

La Guía cuenta con tres bloques o partes diferenciadas y a la vez complementarias: un apartado teórico, uno de técnicas para trabajar dichos contenidos y una tercera parte que reúne un glosario, bibliografía y webgrafía para quien desee seguir investigando.

En la primera parte, desarrollamos los contenidos teóricos referentes a los modelos de Liderazgo, estilos dentro del movimiento asociativo, obstáculos para acceder a espacios de toma de decisiones..., etc.

La teoría finaliza con una recopilación de experiencias de Buenas Prácticas sobre grupos de Mujeres Jóvenes que trabajan sobre estos temas en diferentes partes del mundo, ya sea porque tienen programas específicos para ello o porque forma parte de la ideología de sus organizaciones. También se incluyen los datos de algunas otras asociaciones de mujeres jóvenes donde podrás consultar otro tipo de experiencias.

A continuación puedes encontrar diferentes dinámicas y técnicas para trabajar desde la metodología participativa partiendo de los contenidos antes expuestos en la guía. Cada una de las técnicas grupales están pensadas para ser utilizadas en talleres de formación, con grupos de mujeres o mixtos, pero también para trabajar dentro de las propias asociaciones que estén interesadas en profundizar sobre el tema. La metodología que os sugerimos para trabajar las distintas dinámicas y técnicas se trata de la metodología activo-participativa, donde a partir de las experiencias individuales se reflexiona y profundiza para llegar a generar conocimientos y experiencias colectivas, siempre desde el respeto y la tolerancia a la diversidad de experiencias y opiniones de cada persona. También consideramos importante destacar una serie de elementos metodológicos a tener en cuenta por parte de la persona dinamizadora previos al desarrollo de cada dinámica y que los podréis encontrar en el apartado correspondiente al Bloque II de la guía.

Por último reunimos un glosario de términos, una especie de diccionario rápido de la gran mayoría de conceptos utilizados a lo largo del texto. Y para finalizar la bibliografía y webgrafía con las principales referencias para que quien quiera seguir la pista a algún texto pueda hacerlo sin problemas.

Y ya para finalizar, nos gustaría agradecer a todas aquellas personas que han hecho posible la elaboración de esta propuesta metodológica.

Especialmente a "Las Moiras": Arantxa, Sarah, Teresa, Ana Belén, Monse por su apoyo y paciencia, a nuestr@s aliad@s Lorena y José Luís por sus sugerencias y disponibilidad, a Martina Cujova por traducir diferentes escritos. A Lidia Alpizar y Shamilla Wilson de AWID por poner a nuestra disposición el material elaborado por su organización.

# BLOQUE I

## EL LIDERAZGO DESDE LA TEORÍA

Modelos tradicionales y Teoría Feminista

### MODELOS TRADICIONALES

#### A. TEORÍA CONDUCTA, CONTINGENCIA, TRAYECTORIA

A través de los años muchas de nosotras hemos interiorizado que **es "natural"** que **haya personas que nos dirijan** y nos **lideren** y **las demás** depositemos toda nuestra **confianza** en **ellas** para que **nos conduzcan** por el camino adecuado. Aceptamos la autoridad de las demás personas para asumir este papel y nos cuesta reconocer la nuestra.

En todo aquello que está vinculado a lo social hemos sido **educadas en el "no"**: pensar, cuestionar, imaginar, tomar decisiones, actuar,... Así que cuando nos toca a nosotras, **sentimos que éste no es nuestro sitio ni nuestra tarea**, sentimos que tenemos una patata caliente que estamos deseando lanzar a alguien. Cuando no es posible o nos lanzamos a la piscina suelen ocurrir varias cosas:

- **Asumimos los modelos tradicionales**, aun cuando nos sintamos las más modernas y "progres" del mundo.
- **Nos asustamos**, porque sentimos que no formamos parte de estos espacios, nos sentimos como si estuviésemos en el "Planeta de los Simios".
- **Rechazamos** todo lo que tenga que ver con asociacionismo, poder, organización, liderazgo,... y La Teoría del Caos se apodera de nuestras organizaciones.
- **Nos agotamos** incluso antes de empezar pues no encontramos referentes que nos motiven, tanto de ir de flor en flor... ¡¡Que cogemos un empacho!!

En definitiva, nos sentimos como "analfabetas" de lo social pero... si hay cosas que no nos gustan, si no nos identificamos con los modelos existentes, si no encontramos referentes que nos acomoden, si participamos en organizaciones, si hay mujeres que están organizadas.... *¿será cierto?* O es que llevamos demasiado tiempo recibiendo este tipo de mensajes... Tal vez lo que nos ocurre es que en mayor o menor grado somos conscientes de que **lo que existe no nos convence** y sabemos que queda mucho por hacer y que tampoco es que nos lo pongan fácil.

Así que, como arquitectas de la vida demos un paso atrás para tomar perspectiva, respiremos hondo,... y comencemos a construir nuestras casas. Nuevos modelos de liderazgo que encajen con nuestras formas de ser, estar y pensar.

Para ello, **es importante documentarnos** sobre los materiales y las técnicas existentes, lo que hasta ahora se ha escrito, teorizado y practicado en torno al tema que nos ocupa.

Ello nos posibilitará conocer qué elementos hemos incorporado a nuestras organizaciones de manera consciente e inconsciente, y podremos decidir qué elementos nos interesan, cuáles no y cuáles pueden ser adaptados desde nuestros conocimientos y experiencias. **La información es poder, cuanto más fluya, más poder tendremos y más repartido estará.**

Muchos de ellos han quedado obsoletos en cuanto a teoría, aunque la cultura organizacional está todavía impregnada de prácticas muy vinculadas a este tipo de modelos, que responden a concepciones patriarcales de poder, liderazgo, organización social,...

Esto es importante tenerlo en cuenta, puesto que la **cultura organizativa influye** en el modo en que se **ejerce el liderazgo, ya que el estilo** adoptado por la **líder también** afectará a los valores y normas de la organización.

En definitiva, es una relación de ida y vuelta, por lo que ambas partes de la relación deben tenerse en cuenta cuando queremos plantear nuevas formas de liderar y nuevas formas de organizarnos.

Antes de exponerte los modelos Tradicionales, se hace necesario recordar que la mayoría de las Teorías que han tratado el tema del liderazgo vienen con un claro enfoque empresarial de carácter tradicional, además de ser teorías sin ninguna perspectiva género, esto supone un punto de partida que debemos tener en cuenta, fundamentalmente por dos motivos:

### **1.-Se parte de una conceptualización reduccionista de la realidad.**

Con ello lo que te queremos decir, es que el enfoque sobre el que se construye el saber, el conocimiento a través del cual desarrollamos nuestras prácticas sociales (*sea el establecimiento de relaciones personales, la construcción de proyectos profesionales o asociativos*) tiene una mirada micro. Podríamos decir que ve la realidad en dos colores (blanco o negro). Los demás colores (posibilidades) no entran dentro de su esquema de análisis, las tonalidades grises están ahí, pero se consideran secundarias y sin valor. Pero... Si le ponemos un toque de color violeta a este análisis, no sólo es que esta **visión de la realidad sea reduccionista** sino que **también es androcéntrica**. Es decir, el mundo es construido e interpretado bajo el principio ideal masculino, y si volvemos a lo de los tonos de colores serían los valores del varón, blanco y occidental, los que estarían legitimados y los que predominarían en el discurso sobre liderazgo.

### 2.-Las conclusiones y resultados de los estudios los generalizan al total de la población partiendo de muestras que son totalmente masculinas.

Su pretendida **universalización** es en realidad una **estrategia de invisibilización del género femenino**, que repercute sobre la sociedad en general (puesto que limita las posibilidades de construir alternativas justas e igualitarias) y sobre las mujeres en particular (pues nos invisibiliza tanto desde la teoría como desde la práctica).

Dicho esto, veamos pues de que tratan estas teorías.

### TEORÍAS DE LOS GRANDES LÍDERES O TEORÍAS DE LOS TRAZOS.

Desde estas teorías lo que se plantea es que **en algunas personas se dan** unas **determinadas combinaciones de rasgos** que le dan una mayor capacidad **para influir** sobre las demás personas en cualquier situación. Estas características personales **se mantienen en el tiempo y en diferentes contextos**.

Por tanto, se hará hincapié en las **características personales** para **designar al líder**.

Lo cierto es que los repetidos intentos por llegar a clasificar cuáles son las características de las personas líderes que les diferencien del resto de las personas no han llegado a ningún resultado concluyente.

Si hacemos un pequeño análisis de este tipo de planteamientos podemos encontrar diferentes elementos sobre los que deberíamos estar atentas:

En primer lugar, asumir este tipo de teorías supone asumir un estilo de **liderazgo** no sólo **individualista** (pues no se tiene en cuenta al grupo), sino **personalista**.

En segundo lugar, si aceptamos que existen personas que son líderes naturales, que tienen unas características personales que el resto de personas no tienen **pueden generar relaciones jerárquicas** (quien lidera es quien manda pues tiene unas características que lo legitiman para ello y las demás personas le siguen pues ellas no las poseen). Desde un análisis de género **reproduciría** los **estereotipos de género** existentes donde las mujeres hemos sido construidas como seres de no poder. Por tanto, como se supone que no forma parte de nuestra identidad justificaría que por estos motivos no hay mujeres líderes y no podremos llegar a una situación de equivalencia con el género masculino. Cuando hablamos de equivalencia lo que planteamos es que la lucha no es buscar ser iguales a los varones, sino que nuestra valoración social, nuestro trabajo y nuestros conocimientos tengan la misma valía que la de los varones. De este modo se consigue que las cosas se queden como están y que además las responsabilidades recaigan sobre las mujeres "no sabemos y no podemos" y no se tengan en cuenta elementos situacionales y estructurales que nos afectan.

### TEORÍAS DE LA CONDUCTA

Estas teorías se centran en **identificar** cuáles son las **conductas propias** de **quien lidera**. Es decir, desde estos modelos se considera que las personas líderes se diferencian de las no líderes o subordinadas por sus actuaciones y comportamientos y éstas pueden ser aprendidas. Esto es un paso más hacia las múltiples posibilidades de construir nuevos liderazgos. A través de este enfoque se han desarrollado diferentes estilos de liderazgo eficaces (autoritario o autocrático, democrático o participativo y laissez-faire).

Autoritario o Autocrático	Democrático o Participativo	Laissez-faire
<ul style="list-style-type: none"><li>- Determina los objetivos, tareas y funciones a realizar.</li><li>- Fuerte estructura jerárquica.</li><li>- Toma de decisiones unilateral</li><li>- No delega su autoridad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tiene en cuenta al grupo a la hora de marcar objetivos, tareas y funciones a realizar.</li><li>- Estructuras participativas.</li><li>- Toma de decisiones vienen del grupo.</li><li>- Corresponsabilidad.</li><li>- La autoridad y el poder es del grupo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- El lema es dejar hacer.</li><li>- El grupo funciona solo, no participa en la elaboración de objetivos, tareas y funciones.</li><li>- No son visibles las estructuras, se funciona a través de la improvisación.</li><li>- Nunca se sabe bien quién y cómo se toman las decisiones.</li><li>- El poder y la autoridad se ven como algo no deseable.</li></ul>

### TEORÍAS DE LAS CONTINGENCIAS

Estas teorías se centran en analizar y hacer hincapié en la **relación** que se da **entre los estilos de liderazgo y la situación**. Dentro de ellas destacamos:

#### ■ MODELO DE FIEDLER.

Este modelo plantea que la **eficacia** de los **grupos depende** del **equilibrio** entre el **estilo de liderazgo** y el **grado de influencia** que se puede dar **en función de la situación**.

Según el autor, el liderazgo es el proceso mediante el cual se influye en las personas para desarrollar una tarea que les es común.

En este proceso se hace necesario que alguien dirija, coordine o motive al grupo. Y en función de la situación, la tarea y la relación entre la persona líder y el grupo, será más efectivo un estilo u otro.

Pero desde esta teoría se plantea que el **estilo de liderazgo es fijo** y no puede cambiar las situaciones. Es decir, cada persona tiene un estilo fijo de liderazgo. *¡Esto echa un tufo que tira de espaldas!!! ¿Por qué?*

Esta última idea se parece mucho a lo que se planteaba en las Tª de Grandes Líderes.

Si aceptamos que cada persona tiene un estilo determinado de liderazgo y que éste no puede ser cambiado, es decir no se puede aprender sino que es algo propio a cada persona, pueden darse dos situaciones: Que aceptemos de manera más o menos consciente que una visión reduccionista de las personas, somos lo que se nos da "por naturaleza" no existe la posibilidad de mejorar, transformarnos, cambiar... Este tipo de discursos donde se naturalizan y segmentan las capacidades y habilidades de las personas han permitido a lo largo de la historia legitimar discursos excluyentes y desde un análisis de género, este tipo de discurso ayudaría a reforzar los estereotipos y roles de género, que nos dicen qué es lo que pueden hacer los varones y qué pueden hacer las mujeres, y... ¡fíjate tú que casualidad! La manera en la que hemos sido construídas las mujeres no somos dueñas legítimas de ningún tipo de capacidad, recurso,... que no tenga que ver con el cuidado, la maternidad, la seducción,... vaya, que somos muy resueltas pero en "cosas de mujeres". Por tanto, deberíamos estar alerta ante este tipo de discurso, evidentemente habrá cosas que hagamos mejor que otras, pero antes de llegar a conclusiones simplistas, es importante analizar si se está trabajando porque todas las personas puedan participar y liderar grupos o si existen mecanismos asentados en nuestras organizaciones que no permiten a ciertas personas acceder en igualdad de condiciones a los procesos de participación activa.

### ■ TEORÍA SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD.

Es la teoría más utilizada, sobretudo en el área empresarial. Esta teoría gira en torno a **quienes siguen a la persona líder y su grado de responsabilidad**.

Dentro de esta teoría se plantean 2 categorías de conducta de liderazgo:

Conducta dirigida a la tarea	Conducta dirigida al grupo
El grado en que los líderes: * organizan * definen funciones * explican lo que hay que hacer, cómo y cuándo.	El tipo de relación que el líder establece con el grupo. El grado de apoyo socioafectivo que da a las personas que lo componen.

Según estos autores, la **eficacia del estilo** va a **depender** de que la **conducta adoptada** por la persona líder **sea apropiada** a la **situación**.

Esta teoría también destaca la **importancia** de **incorporar** las **necesidades** de las **personas subordinadas** y su **"madurez"** personal, es decir, la capacidad que se tiene para asumir responsabilidades.

Por tanto, para que el estilo de liderazgo sea eficaz va a estar mediada por la interacción entre la conducta de la persona líder -la adaptación a la situación - del nivel de madurez del grupo.

Esta teoría es bastante interesante, puesto que tiene en cuenta las situaciones, *¿Por qué lo consideramos importante?* En las asociaciones se experimentan diferentes momentos dentro del grupo y vinculadas con la participación y los procesos de dinamización y cohesión del grupo es importante que la persona o personas que están asumiendo esta tarea lo tengan en cuenta. Pero como antes ya hemos mencionado hay que estar alerta con los discursos implícitos de "quien no está es porque no quiere o no puede" tomado como una cuestión personal y no colectiva. Uno de los discursos más oídos sobre la no participación de las mujeres en política ha sido éste, no tenemos la capacidad o no queremos. De este modo se lanzan balones fuera y la organización no asume la responsabilidad, sino que recae sobre las personas. Por otro lado, y teniendo en cuenta a qué colectivo pertenecemos y hacia quiénes nos dirigimos, un discurso también muy socorrido, es el de la falta de experiencia y capacidades de las jóvenes para poder liderar grupos. *¿¿¿No te suena a más de lo mismo???*

### ■ TEORÍA TRAYECTORIA-META.

Esta teoría, elaborada por Robert House, plantea que el **grupo acepta** la **conducta del líder** en función de la **satisfacción personal** que consigan por su dirección.

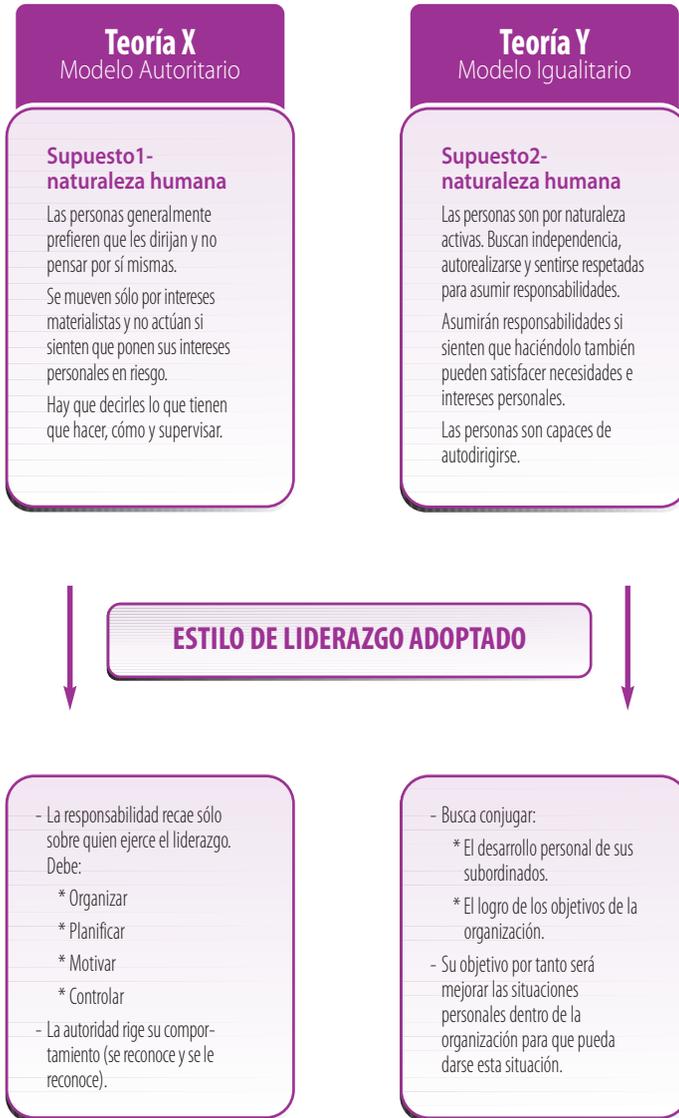
Desde este planteamiento la **responsabilidad de quien lidera** consiste en **incrementar la motivación** del grupo para alcanzar los objetivos marcados (tanto personales como colectivos). Esto lo puede hacer de dos maneras: **facilitándoles el camino** (definiendo lo que tienen que hacer, eliminando las posibles dificultades, discutiendo con el grupo las oportunidades de crecimiento, ayudándoles a adquirir recursos personales,..) o **aumentando las recompensas** (identificando las necesidades e intereses de cada persona y a medida que se alcanzan los objetivos les recompensa).

Según esta teoría, quien lidera se puede clasificar en función de las conductas que pone en práctica o debería poner en práctica en función de las situaciones en las que se encuentre:

- Quien dirige (orden y pautas el funcionamiento del grupo).
- Quien apoya al grupo.
- Quien participa (el grupo participa activamente por el impulso del líder).
- Quien orienta su intervención a la producción (establece objetivos difíciles para motivar al grupo).

## TEORÍAS DE LIDERAZGO DESDE EL ENFOQUE HUMANISTA

La aportación más significativa desde el enfoque humanista la ha desarrollado McGregor, Donald. El autor, hace una clasificación de dos estilos básicos de liderazgo, teniendo en cuenta dos supuestos sobre la naturaleza humana y cómo éstos condicionan un estilo de liderazgo u otro.



Consideramos importante pararnos unos momentos a analizar el concepto de Autoridad que trasciende del modelo de liderazgo Autoritario. Cuando en este modelo se habla de la autoridad de la persona líder, se entiende como el derecho a mandar y la obligación de obedecer del grupo, pues éste le ha concedido el poder y la responsabilidad a la persona líder (existe consentimiento por parte del grupo, ya sea de manera consciente o inconsciente). Por último, es importante destacar que en este tipo de autoridad no se pretende dar argumentos de lo que se hace o deja de hacer o por qué se hace, lo que importa es asegurar que se hace lo que está establecido (lo que la persona líder dice que hay que hacer).

Respecto al modelo igualitario, el avance es significativo, pero es importante estar alerta sobre si esto se da realmente o se queda en una declaración de intenciones. Con ello, lo que os queremos plantear es que: una cosa es decir que nuestra organización es democrática e igualitaria y otra cosa es que realmente lo sea. Por ejemplo, se nos ha enseñado desde la Escuela que la Sociedad Griega es la cuna de la democracia, pero en el proceso de toma de decisiones para la gestión de la sociedad muchas personas quedaban excluidas, no todas las personas eran ciudadanas, las mujeres y los/as esclavos/as quedaban fuera.

Con ello, lo que queremos plantear es que para que los modelos sean igualitarios y justos deben ponerse en práctica mecanismos y estrategias que lo permitan, para ello es necesario revisar, cuestionar y dar voz a todas las personas para asegurarnos que no caemos en un discurso vacío. Si se pretende buscar la igualdad de oportunidades en las organizaciones es importante que nos pongamos en situaciones “incómodas” donde las relaciones de poder queden a la vista y se establezcan mecanismos para gestionar y compartir el poder de manera equitativa, ello supone que quienes tienen los privilegios los cedan y se compartan.

### Una curiosidad

Si te fijas el Modelo X, que hace referencia a un modelo de liderazgo autoritario, representaría al sexo femenino (cromosoma X) y el Modelo Y modelo más igualitario, al sexo masculino (cromosoma Y). Cuando revisamos estas teorías a todas nos llamó la atención que el Modelo X representaba el modelo menos deseable y el Modelo Y el más deseable... Haz tus propias conclusiones

Como hemos visto anteriormente, existen múltiples formas de entender y analizar el liderazgo de forma teórica.

A continuación desarrollamos los estilos de liderazgo más significativos que se han asumido y se siguen asumiendo dentro de las asociaciones. En este apartado vamos a centrar nuestra atención en los perfiles de las personas líderes, las

dinámicas que se generan de acuerdo a estos perfiles, sus ventajas e inconvenientes. El motivo de hacerlo así es por dos motivos: uno porque como te hemos comentado antes la forma en que se ejerce el liderazgo y cómo se organizan las asociaciones se influyen mutuamente y el otro es porque consideramos importante no basarnos en modelos de todo o nada, nosotras os ofrecemos parte de las opciones y pero la labor es vuestra.

## ESTILO AGUJERO NEGRO

### !!!PERDIDAS EN EL ESPACIO!!!

### Perfil de la Persona Líder

- Deja hacer, no se implica a menos que se lo soliciten.
- No participa en el desarrollo de las tareas y no evalúa.
- Este tipo de liderazgo se pone en práctica cuando se acepta sin que exista una motivación por ejercerlo, por causas inesperadas o por no tener claras las capacidades, pero también cuando se confunden los procesos democráticos con la falta de establecimiento de criterios.

### Dinámicas que se generan en el grupo

- El grupo funciona de forma autónoma, no existe un plan de trabajo, cada cual elige qué quiere hacer y qué no quiere hacer, con quién trabaja, qué se va hacer...
- Los errores son pasados por alto

### Ventajas

La persona líder no:

- tiene que dirigir.
- tiene que dictar instrucciones.
- tiene que tomar decisiones.
- tiene que enfrentar conflictos.
- tiene que asumir riesgos.
- tiene necesidad de aceptar responsabilidades.
- Es popular y querida ¡es una colega!
- Suele funcionar cuando el grupo está muy motivado y se da una situación de independencia.

### Inconvenientes

- Nuestras expectativas como grupo respecto a la persona líder no se corresponden con la realidad.
- Todo es un caos, cada una funciona sin rumbo, sin dirección.
- Todas asumimos por igual la carga de responsabilidades pero sin el reconocimiento de nuestra labor.
- Todo ello a la larga genera frustración, pérdida de objetivos.

## ESTILO ESTRELLA FUGAZ

### !!!AHORA ESTOY AQUÍ Y LUEGO ALLÍ!!!

Este estilo hace referencia a la manipulación, a las estrategias que se siguen por parte de la persona que lidera y nos lleva de un sitio a otro y mientras tanto vamos dando tumbos que sólo ella sabe cuál es el objetivo. Más que un estilo por sí solo, es una herramienta o recurso presente en muchos de los otros estilos de liderazgo. Suelen utilizar otro tipo de planteamientos que en su forma parecen más justos, pero realmente sirven como distracción para ocultar otros intereses. La práctica reiterada genera desconfianza y desilusión en el grupo.

## **ESTILO SUPER STAR**

**¡¡¡BRILLA, BRILLA ESTRELLITA!!!**

### **Perfil de la Persona Líder**

- Marcadamente autoritario.
- Determina los objetivos, tareas y funciones a realizar.
- Cree en su poder y cree que el poder es suyo.
- Utiliza la "lealtad" para controlar a las personas.
- Espera obediencia.
- Baja tolerancia al desacuerdo.
- No acepta el cuestionamiento.
- Son Super Stars, es decir les gusta que reconozcan su estatus y su poder.
- Supervisa de manera estricta (existe una jerarquía).
- No delega su autoridad.
- Toma decisiones sin contar con nadie, no comparte la información

### **Dinámicas que se generan en el grupo**

- Estructuras de relación muy jerárquicas.
- Las cosas se hacen porque se deben hacer.
- Toma de decisiones unilaterales y rígidas. Nadie cuestiona, ni pregunta, las decisiones las conocemos cuando ya están tomadas
- Conflicto visto como algo negativo, todo aquello que se salga de lo establecido por la persona líder es conflictivo.
- La iniciativa grupal es vista como un desafío a la autoridad de la persona líder.
- No todas las personas acceden a la información.
- Estancamiento, puesto que se siguen las pautas establecidas y de un modo determinado, el miedo al cambio y la transformación no nos deja crecer como grupo.
- La falta de comunicación, el miedo a afrontar el conflicto, generan relaciones de competitividad y se inician las luchas internas por el poder.
- Todo ello lleva a que se generen sentimientos de frustración, resentimiento..., que se mostrarán de forma abierta o encubierta.

### **Ventajas**

- Las decisiones se toman de forma rápida (las toma una sola persona).
- El éxito será de la persona líder.
- Las actitudes autoritarias en espacios tradicionales pueden aumentar la valoración y el reconocimiento de las demás personas. "Sabe de lo que habla, sabe lo que quiere".
- Cuando las personas tienen miedo a enfrentarse a los conflictos o consideran que no tienen la suficiente experiencia pueden sentirse "protegidas".
- Todas tienen claro cuál es su sitio y lo que tienen que hacer.

### **Inconvenientes**

- No fomenta la unidad entre nosotras.
- Tememos a la persona líder (nos callamos las cosas por miedo, hacemos cosas sin estar de acuerdo, ...)
- Nos desmotivamos y se reduce nuestro compromiso, ya que no se tiene ni autonomía ni poder para participar de manera plena

## **ESTILO ESTRELLA POLAR**

**¡ELLA NOS GUÍA Y NOS PROTEGE!!**

### **Perfil de la persona líder**

- Asume su tarea de liderar desde un posicionamiento de superioridad, nos tratan con una actitud materno-paternalista.
- Se autoconviene de que lo que hace lo hace por el bien del grupo y por ello nos sobreprotege, nos va apartando los obstáculos del camino, asume nuestras responsabilidades y nunca se derrumban, no acepta que nos preocupemos por su estado anímico o su carga de trabajo, puede con todo y todo está pensado.
- Suele pedir opinión al grupo, pero al final ella es quien tiene la última palabra. Es decir, de puertas hacia fuera parece asumir un estilo democrático pero en el fondo es más bien una tirana pero... con alma de dulce de leche.

### **Dinámicas que se generan en el grupo**

- Falta de desarrollo grupal
- Dependencia
- Manipulación a través de los afectos
- La gran entrega de la persona líder no deja ver que las cosas funcionan porque hay alguien que lo asume todo.
- El grupo se siente unido.

### **Ventajas**

- Estar en grupo donde se asume este tipo de liderazgo es muy cómodo, pues ella lo hace todo y además recibes una dosis alta de autoestima y cuidados.
- No se generan, en apariencia "malos rollos" por no asumir parte de la responsabilidad.

### **Inconvenientes**

- Como no ha habido proceso de aprendizaje, si la persona líder no está el grupo queda inoperativo, si se marcha el grupo tiende a desaparecer.
- Todo depende de la persona que lidera.
- No aprendemos
- Relaciones dependientes

### Estilo Via Lactea

#### ¡¡¡NOS BAÑA CON SU INMENSA SABIDURÍA!!!

#### Perfil de la persona líder

- Suelen ser personas con una fuerte formación, en comparación con el grupo. Puede parecer que existe un abismo de conocimientos y experiencias entre ella y nosotras.
- Tiende a mantener una actitud constante de "Marketing Personal", de manera reiterada muestra sus conocimientos, estudios o experiencias previas.... Son este tipo de personas que parece que no se separan de su currículum ni para ir al baño.
- En muchas ocasiones no necesita de las palabras para mostrarnos lo mucho que sabe con sus actitudes nos transmite que ella sabe mucho más que nosotras.
- Suele pedir opinión al grupo pero como tiende a cuestionar y a no aceptar las aportaciones de las demás personas porque son "mediocres" suele hacerse lo que ella diga. ¡¡¡Para eso "ella es la que sabe"!!!

#### Dinámicas que se generan en el grupo

- Dependencia respecto a la persona líder.
- Se generan relaciones jerárquicas.
- Surgen dos categorías de participantes en la asociación "Las Vacas Sagradas" y las demás que nos queda mucho por recorrer.
- Sentimientos de inferioridad.
- Cuando se les pide su opinión no la dan, porque sienten que sus ideas comparadas con la líder tienen poco valor.

#### Ventajas

- Se cuenta con una persona que nos guía y nos enseña.
- Nos sentimos cómodas porque nuestras "lagunas" pueden ser cubiertas por ella.
- Nos da cierto prestigio hacia fuera.

#### Inconvenientes

- Debido a las relaciones de dependencia y sentimientos de inferioridad, nos estancamos, se va perdiendo la riqueza de las diferentes experiencias y conocimientos que todas hemos ido adquiriendo.
- La visión y el trabajo del grupo se queda reducida a una sola visión.
- La persona líder llega un momento que se cansa y siente que el grupo no le aporta nada, no le ayuda a crecer y el grupo siente a su vez que no pueden aportar nada.
- Todo ello genera falta de cohesión grupal que afecta al grupo y aquello por lo que se han unido.

## **ESTILO CONSTELACION**

**¡¡¡TODAS BRILLAMOS!!!**

### **Perfil de la persona líder**

- Es representativa (ha sido elegida por el grupo y está representando las ideas e intereses de éste).
- Es participativa (una de las tareas fundamentales es fomentar la participación y la cohesión de todas las personas del grupo, para ello necesitan de ciertas habilidades sociales (comunicación, resolución de conflictos, autoestima...)).
- Principios por los que se rige:
- Considerarse una más del grupo. Su función es coordinar.
- Ser consciente de su influencia y dar oportunidad de expresar y opinar antes a las demás personas para no condicionar.
- Transparencia

### **Dinámicas que se generan en el grupo**

- Todas participamos de la toma de decisiones, para ello tenemos la información necesaria.
- Se establecen propuestas de trabajo y decidimos lo que hay que hacer.
- Las experiencias de cada una son importantes y válidas.
- El grupo es consciente de su poder, el poder es del grupo.
- La comunicación se valora como algo importante para que funcione el grupo.
- El establecimiento de los objetivos, tareas y funciones se hace a través de la participación de todas. Todas las aportaciones se tienen en cuenta.

### **Ventajas**

- Se comparten responsabilidades y tareas.
- El poder no se acumula en una persona.
- Las relaciones que se generan se basan en la cooperación y solidaridad.
- Mayor nivel de compromiso, puesto que se participa del proceso.
- Se afianza el sentimiento de formar parte del proyecto

### **Inconvenientes**

- Si no se establecen los canales y los espacios adecuados para la participación, todo queda en una declaración de intenciones.
- Abuso de confianza, si no se establecen los límites adecuados. Se puede confundir la solidaridad o soridad (en los grupos de mujeres), con actitudes paterno-maternalitas, o caer en procesos de manipulación-culpa.
- Establecimiento de "democracias a medias".
- Este tipo de participación requiere mayor tiempo y mayor nivel de reflexión crítica.
- Los logros son colectivos no personales, en algunas mujeres esto puede generar conflictos por sentir que no se le reconoce o porque se apropia de los logros del grupo

### !!!No todo lo que reluce es oro... Ni todo lo que practicamos es democrático!!!

Hoy día el liderazgo democrático está de moda, y como las modas, en la mayoría de los casos es más una cuestión de imagen (está mal visto ser unas tiranas) que de una creencia firme sobre la necesidad de llevarla a cabo. Por este tipo de actitudes llevamos a la práctica estilos de liderazgos y espacios pseudodemocráticos, y sólo basta con observar y analizar lo que se está cocinando en nuestras organizaciones para descubrir que bajo nuestras pretensiones democráticas se encuentran ocultos el autoritarismo, maternalismo, la pedantería del profesionalismo, la manipulación,... o una mezcla de todo. En definitiva se siguen manteniendo estructuras de relación de superioridad y control.

Por otro lado, los procesos supuestamente democráticos de elección de las personas que nos van a representar y coordinar dentro del movimiento no siempre lo son, porque aunque a ninguna se nos niegue el derecho a votar dentro de nuestra organización *¿faltaría más! ¿Qué procesos se siguen para elegir a la persona? ¿Qué criterios se establecen para elegirla? ¿Participamos todas en esta toma de decisiones?...* Creer en la bondad de un modelo de liderazgo sin cuestionarlo y analizar cómo se traduce en la realidad a la larga nos puede salir rana.

## B. LIDERAZGOS MASCULINOS Y FEMENINOS.

Existen numerosos estudios sobre dirección y liderazgo, que en su mayoría proceden del mundo empresarial, donde se analizan el **modo de ejercer el liderazgo de las mujeres y los varones**. Algunas de las conclusiones que hemos recogido de estos estudios son incluso contradictorias:

- Existen diferencias en el modo de ejercer el liderazgo como consecuencia de ser mujer o varón.
- Se diferencian claramente un estilo de liderazgo femenino y otro masculino en función de los roles que han sido asignados socialmente según su sexo.
- Se determina que las diferencias de género en los estilos directivos no pueden ser explicadas a través del sexo y de los procesos de socialización, sino que son los factores situacionales y las diferencias en el poder estructural los que determinan las diferencias entre directivas y directivos (Kanter, 1977), siendo sus estilos de dirección más parecidos que distintos.

*¿No te parece curioso que en investigaciones del mismo tema las conclusiones sean tan distintas? ¿Será que la ciencia NO ES TAN NEUTRA NI TAN OBJETIVA como nos han hecho creer?* Podemos decir entonces que en función del punto de partida del análisis que hagamos, se llega a unas conclusiones u otras. En este sentido y según dice Marcela Lagarde (1995), la **perspectiva de género** permite desarrollar conocimientos concretos sobre las situaciones de las mujeres con respecto a los varones en el mundo.

Es a través de este análisis como vamos generando conocimiento que desvela y deja entre ver **las relaciones de poder y subordinación de las mujeres así como las causas que las producen**. A partir de ahí podremos encontrar los mecanismos y las pautas para superar esas relaciones de desigualdad, de opresión e injustas que se dan en la organización genérica de las sociedades.

La perspectiva de género ha marcado un antes y un después en los estudios e investigaciones sobre liderazgo y dirección. También es cierto que el entorno empresarial se vio obligado a establecer un patrón de liderazgo eficiente por la inestabilidad que supusieron los cambios rápidos que se vivieron en estas últimas décadas en el mundo, quedando el enfoque empresarial de liderazgo un tanto anticuado.

En los estudios relativos al liderazgo y dirección realizados con anterioridad a la incorporación de la variable género, las investigaciones se centraban en los líderes varones según Lee y Alvares, (1977), excluyendo a las mujeres líderes porque eran consideradas casos anecdóticos, dice Powell (1991). En la investigación sobre liderazgo y estilos de dirección se observa el **sesgo universalista, concretamente el androcentrismo, que ha llevado a generalizar a toda la población los resultados** obtenidos a partir de muestras exclusivamente masculinas (Barberá, 1998).

No es posible que todas las personas que ejerzan el liderazgo se comporten de la misma manera, tengan la misma metodología, resuelvan de la misma manera los conflictos, negocien con los mismos patrones... *¡¡¡ja no ser que la modificación genética haya traspasado estos límites y no lo sepamos!!!*

Es a través de las experiencias con respecto al liderazgo ejercido por mujeres y varones cómo se dejan entre ver los distintos estilos de liderazgos.

De ahí que según la investigación realizada por Loden (1987) le lleve a plantear que “el estilo directivo masculino, también denominado **estilo tradicional**, ha sido utilizado en organizaciones caracterizadas por una gran masa de personas en la base y con numerosos niveles jerárquicos hasta llegar a la cúspide donde se asienta la dirección general”. Este estilo de liderazgo **sustentado por varones** se caracteriza principalmente por conseguir el triunfo y vencer al resto de competidores, y las características más valoradas en estas organizaciones son un riguroso control, una dirección autoritaria, capacidad para pensar analítica o estratégicamente y una actitud objetiva y no emocional con respecto a la tarea a desarrollar.

Frente al estilo tradicional de liderazgo masculino, el **estilo de dirección más propio de las mujeres**, que algunas autoras han denominado como femenino-natural (Helgensen, (1990) y Loden (1987)), se caracteriza porque se basa tanto en lo racional como en lo **emocional**, es **abierto y flexible, comunicativo, intuitivo y persuasivo**.

Posteriormente al trabajo de Loden, muchos autores y especialmente numerosas autoras no únicamente se han centrado en los estudios de las **diferencias entre los estilos de liderazgo femeninos y masculinos** sino que han ido profundizando en las características.

Así, Maier (1999) sintetiza claramente los dos estilos de liderazgo, distinguiendo **tres niveles**; el *interpersonal* (dónde y cómo se sitúa la persona líder con respecto al grupo); el *intrapersonal* (cómo vive su situación de líder la propia persona) y por último *los valores que subyacen con respecto al liderazgo y la organización*.

Niveles	Estilo de liderazgo masculino	Estilo de liderazgo femenino
<b>Interpersonal</b>	Orientación <b>competitiva</b> . El objetivo es <b>ganar</b> . El poder se utiliza para controlar a las demás personas. El principio fundamental es el respeto a la <b>autoridad</b> .	<b>Colaboración</b> . Visión del poder sinérgica (para todas y todos). Se <b>comparte</b> el poder con las demás personas para lograr los objetivos. Potencian la <b>participación</b> y el <b>consenso</b> .
<b>Intrapersonal</b>	Potencian la <b>individualidad</b> . <b>Valoran</b> los logros independientes. <b>Subordinan</b> otras actividades u <b>compromisos</b> a favor de su desarrollo profesional.	Fomentan las relaciones con el <b>equipo</b> . Se <b>centran</b> en las necesidades particulares y bienestar de las <b>personas</b> del grupo. Dan <b>preferencia</b> a la integración de la <b>vida personal y profesional</b> .
<b>Valores que subyacen al liderazgo y la organización</b>	Estructura organizacional es <b>piramidal</b> . Los directivos se sitúan en la cúspide de una <b>pirámide excluyente</b> . El objetivo es el resultado, se centran en el <b>"HACER"</b> .	La estructura organizacional se configura mediante <b>redes</b> . Las directivas se colocan en el centro de una <b>red inclusiva</b> . El objetivo es el proceso, se basa en el <b>"SER"</b> .

El estilo de liderazgo masculino se caracteriza por la competitividad, la individualidad, el control, la subordinación, las relaciones piramidales, mientras que el femenino se caracteriza por la colaboración, cooperación, consenso, participación, el trabajo en equipo y la inclusión.

No obstante, el hecho de que se puedan dar en general estos dos estilos a la hora de ejercer el liderazgo en las organizaciones, no significa que todos los varones ejerzan un liderazgo masculino ni que todas las mujeres uno femenino. **Existen también diferencias en los estilos de liderazgo entre las propias mujeres así como también entre los propios varones.**

Etiquetarnos en estos estilos "tipificados" de ejercer liderazgos, significa seguir abriendo brechas en las diferencias de género, en lugar de ir avanzando en el

reconocimiento y la riqueza, que tanto las mujeres como varones podemos tener y tenemos capacidades y habilidades para ello.

Tratar de elegir cómo ejercerlo depende de cada un@. Tomar conciencia de que elegir una manera determinada de ejercer el liderazgo tiene unos costes (personales y sociales) en función de las normas, valores, costumbres, símbolos que la organización tenga establecidos. Transgredirlos puede costarnos más de un disgusto.

No se trata de transgredir por transgredir, ni de ir de camicaces por la vida, si no de ir generando cambios, posibilidades, dar opciones si pensamos y creemos que hay cosas que pueden cambiar en nuestras organizaciones en beneficio de y para tod@s.

Por ello será conveniente **conocer y entender el entramado de elementos que se dan en nuestras organizaciones ya que puede ayudarnos a establecer las estrategias, los límites, las habilidades y capacidades a desarrollar** para sino evitar al menos amortiguar el golpe. No os asustéis, ya han habido numerosas mujeres antes que nosotras que nos han facilitado el trabajo. Ahora nos toca a nosotras seguir trabajando en ello para las siguientes.

Como veíamos anteriormente, los diversos estudios sobre las diferencias en los estilos de liderazgos femeninos y masculinos se basaban en las experiencias que se han ido dando en los cargos de responsabilidad y de toma de decisiones en las organizaciones. **Desde estas experiencias visibilizamos el modelo de cultura organizacional que impera en las organizaciones actuales.**

A través de los valores, costumbres, normas, lenguaje, tipos y estructura en las relaciones se manifiesta y expresa la vida de la organización, lo que se genera en ella, lo que se pretende y cómo se articula. Este entramado de elementos constituye la **cultura organizacional**. Cuando participamos en alguna organización, nos empapamos de sus principios, de lo que está permitido hacer y lo que no, de con quién tenemos que comunicarnos si queremos hablar de esto o de lo otro... Por otro lado, la cultura organizacional no sólo tiene que ver con la propia **dinámica interna** de la organización y de las **personas** que a ella pertenecen, sino también con el **entorno** (instituciones públicas, políticas, económicas, medios de información-comunicación). Todas y cada una de las organizaciones que conocemos desarrollan, generan o mantienen un tipo de cultura organizacional concreto, pero éste ha sido marcado, influenciado, impuesto... por la cultura organizacional tradicional patriarcal que se ha dado en las organizaciones y se ha instaurado a lo largo del tiempo.

Seguramente, a alguna de nosotras nos ha pasado alguna vez, no encontrar un espacio de participación donde sentirnos cómodas, donde nuestra voz no se tiene en cuenta, donde nos dicen qué tenemos que hacer cuando a lo mejor nuestros intereses no son esos y hemos encontrado dificultades a la hora de plantear propuestas de cambios que son recibidas como poco interesantes, sin

fundamentos o fundamentos demasiado radicales e incluso no son ni tan siquiera bien recibidas. Si no es así, *ENHORABUENA!!!!* Has entrado a formar parte de una asociación con ganas de buscar el cambio social, desde la participación activa, la escucha, la comunicación... ¡¡¡*QUE SEPAS QUE ERES AFORTUNADA!!!!*

Generalmente, en la mayoría de nuestras organizaciones la base está constituida por mujeres, suele ser el espacio de participación concedido para ellas, mientras que los varones se sitúan en mayor medida en los espacios de toma de decisiones. Éste es el caso de las organizaciones mixtas. Pero algo parecido pasa en las organizaciones de mujeres, la base está constituida por mujeres jóvenes y los puestos de responsabilidad los ocupan mujeres más “expertas” y “maduras”.

Desgraciadamente ésta es la realidad del **modelo de organización social** que impera en nuestras sociedades, un modelo que se ha construido en base a unas creencias y valores que **mantiene, reproduce y genera relaciones de poder**. Poder que sitúa a varones por encima de mujeres, y a “mayores” por encima de “jóvenes”, al profesorado por encima del alumnado, a l@s jefes por encima de l@s emplead@s y así podríamos seguir enumerando relaciones desiguales y discriminatorias en prácticamente todo nuestro entorno social.

En lo que se refiere al **liderazgo** podríamos decir que este tipo de creencias también se dan, se valoran unas características determinadas más que otras. Todas hemos oído alguna vez que los varones son fuertes, emprendedores, seguros, racionales, objetivos, con conocimientos, decididos..., mientras que las mujeres somos todo lo contrario; débiles, dependientes, intuitivas, sensibles, afectivas, pasivas...

Estamos rodeadas de símbolos y mensajes que nos recuerdan continuamente los rasgos, imágenes y creencias que nos atribuyen estas características a mujeres y a varones. Nos dicen que las mujeres somos de una manera y que los varones de otra. Es a través de la **socialización diferenciada** cómo aprendemos a distinguirnos como grupo sexual diferente y como tal, cada grupo sexual tiene unas funciones y tareas determinadas, asignadas socialmente para seguir con el orden social establecido. Las mujeres nos especializamos en el **ámbito privado** (en el arte del cuidado) mientras que los varones en el **público** (el arte del éxito y el reconocimiento público). Las mujeres construimos nuestra **identidad** en función del ser para otras personas mientras que la construcción del yo de los varones es el ser protagonistas de sus vidas.

Como veíamos en las páginas anteriores, el estilo masculino de liderazgo refleja características propias de los estereotipos masculinos y el estilo femenino las propias de los estereotipos femeninos. *¿será natural? o ¿quizás es que nos hayamos dejado llevar por la cultura organizacional patriarcal establecida?* Recuerda, las instituciones no son neutrales a las diferencias de género. NADA ES NEUTRAL.

*¿Cuál es el primer pensamiento que se nos pasa por la cabeza cuando vemos a un hombre con traje de chaqueta y corbata?*

Ohhh!!, este hombre debe ser importante, inteligente, independiente, le deben ir bien los negocios.

*Y ¿qué pasa si vemos a una mujer con traje de chaqueta y bien maquillada?* Eh!!, una mujer ambiciosa, con ansias de poder y de superarse profesionalmente, prepotente y descuida a su familia.

Los **estereotipos de género** tienen ese peligro, nos etiquetan, nos **limitan** a la hora de descubrir nuestras propias **capacidades y habilidades**, y cuando las ponemos en práctica, son juzgadas de manera positiva o negativa en función de si cumplimos o no con el patrón de comportamiento establecido en el manual de instrucciones a seguir en nuestras organizaciones, familia, grupo de iguales, pareja...

**Empoderarnos** significa empezar a ganar el control sobre nuestras decisiones, capacidades, habilidades..., en definitiva, sobre nuestras propias vidas. Desnudar los estereotipos de género que se han instaurado en nuestros cuerpos, en nuestra manera de pensar y actuar y elegir nuestro propio ropero. No se trata pues, de inventar nuevos modos de liderar, sino de ser conscientes de que ya hay mucho escrito, ser críticas pero constructivas y seguir avanzando hacia el camino de deconstrucción de las relaciones de poder que generen desigualdades, discriminaciones y opresión.

Afortunadamente, ya son bastantes las mujeres que acceden a puestos de responsabilidades en el ámbito público (política, economía, historia, medicina, medios de comunicación; y que de alguna manera se visibilizan y reconocen estos liderazgos, pero OJO!! Esto no asegura que estemos en las mismas condiciones ni que tengamos las mismas oportunidades con respecto a los varones. **Siguen habiendo muchas trabas para las mujeres y sobre todo para las más jóvenes.** Nuestro reto empieza por ser conscientes de estas trabas, tomar conciencia de que nuestra identidad tiene mucho que ver en cómo vamos a ejercer nuestro liderazgo y desde dónde construimos las bases de éste, desde relaciones de dominación o de horizontalidad.

## APORTACIONES DESDE LA TEORÍA FEMINISTA AL LIDERAZGO

### A. LIDERAZGOS FEMINISTAS.

#### ¿QUÉ ES EL PODER?

*¿Qué es el poder para ti?, ¿Quiénes ejercen el poder en tu país, ciudad y barrio?, ¿el poder sólo se da en los partidos políticos?, ¿también hay ejercicio del poder en nuestra casa, en nuestra familia?, ¿Quién lo ejerce y cómo?, ¿se ejerce el poder en nuestra asociación, quién y de qué manera?*

Para responder a algunas de estas interrogantes, es necesario revisar algunas propuestas teóricas sobre el poder. **La Teoría política tradicional** se ha ocupado extensamente del poder, en la mayoría de los casos focalizando el análisis en su naturaleza, condiciones de ejercicio y consecuencias, sin considerar el género de los sujetos comprometidos en las relaciones de poder y por supuesto sin considerar que las relaciones de género son relaciones de poder. No obstante es importante que conozcamos algunas de estas aportaciones teóricas.

**Nelida Archenti** ha hecho una buena síntesis de diferentes visiones sobre el poder. Os ofrecemos un resumen de sus ideas principales.

#### **NICOLÁS MAQUIAVELO, PODER COMO FUERZA Y ASTUCIA**

Para el autor el poder consistía en la capacidad de controlar y manipular las acciones de otras personas. Podía lograr esto a través del ejercicio de la fuerza o del consentimiento de la ciudadanía (formada sólo por los varones ricos), por medio de la astucia. Sin embargo, si era necesario optar entre el apoyo y el temor, Maquiavelo recomendaba **el uso de la fuerza** como la forma más adecuada de conservar el poder.

La fuerza y la astucia, serían entonces los dos elementos fundamentales del poder político. Maquiavelo invitaba al príncipe (su texto estaba inspirado en Lorenzo de Médicis) ser "astuto como la zorra y fuerte como el león."

#### **MAX WEBER, LA DOMINACIÓN**

Para Weber la dominación sería una forma de poder basada en la autoridad que permite imponer mandatos de forma legítima. **Se basa en el poder de mando y el deber de obediencia.** Dicho en otras palabras, se trataría de la probabilidad de obtener obediencia a un mandato dentro de una relación social, ya que quienes obedecen aceptan el mandato como norma válida.

Según Weber podían existir tres tipos de dominación:

1. La dominación racional-legal: se obedece a un sistema de normas y leyes.
2. La dominación tradicional: la autoridad se basa en la tradición y la costumbre.
3. La dominación carismática: la dominación se fundamenta en las características personales de un líder.

Aplicando esta teoría a la situación de las mujeres, éstas habrían estado y están vinculadas a la dominación tradicional y personalizada en los varones. Hasta hace pocos años la gran mayoría de las mujeres pasaban de la obediencia debida al padre, a obedecer al marido.

### **MICHEL FOUCAULT, EL PODER DISCIPLINARIO**

A Foucault le interesaba explicar los mecanismos de ejercicio del poder. Y éste se entendería a través de las tácticas de dominación, en un proceso mediante el cual el dominador presenta sus propios valores como si fueran universales y las personas dominadas los internalizan y hacen propios y por lo tanto se trata de un poder que no necesita de la fuerza para su funcionamiento.

Este tipo de poder permea todas las instancias sociales, desde la familia al Estado. Es decir no sólo **se trata del poder de uno sobre otros**, o de un grupo sobre otros, sino de una multiplicidad de formas de dominación que pueden ejercerse en una sociedad.

### **HANNAH ARENDT, EL PODER COMO POTENCIA COLECTIVA**

Para esta filósofa alemana, el poder tiene una visión más positiva. Éste surge entre los seres humanos, cuando se **manifiesta a través de la pluralidad de la acción colectiva**.

Diferencia este poder de la fuerza, ya que cuando el poder es ejercido por uno (o unos pocos) sobre muchos, existe una imposición y suele estar en manos de quienes ejercen la violencia.

Arendt incorpora al concepto de poder la lógica de lo colectivo, destacando las potencialidades del accionar conjunto.

Para el ejercicio de este poder colectivo, debe darse una **combinación entre igualdad y distinción**. Es decir los seres humanos, debemos hablar y comprendernos para llegar a acuerdos y posicionarnos como iguales. Pero debemos ser también capaces de aceptar y asumir que somos distintos.

Las teorías de Arendt han sido muy importantes para abordar las temáticas de ciudadanía e igualdad ante la ley. "En los sistemas democráticos, l@s ciudadan@s son igualad@s en cierto sentido (igualdad ante la ley), pero se mantienen distint@s

(derechos y libertades individuales). De esta manera el respeto por la diversidad y el disenso es un elemento constitutivo de la democracia”

### CELIA AMORÓS, EL PODER COMO ESPACIO DE LAS IGUALES

Comparte con Arendt la idea de que el poder, es el poder de los colectivos **“el poder de una mujer estará en el poder que tiene el conjunto de las mujeres”**.

Para esta filósofa española, el poder como capacidad de actuar, como potencia, se construye a través de pactos en grupos de iguales. Por lo tanto, mientras más cohesionado por pactos esté el grupo, mayor poder puede alcanzar.

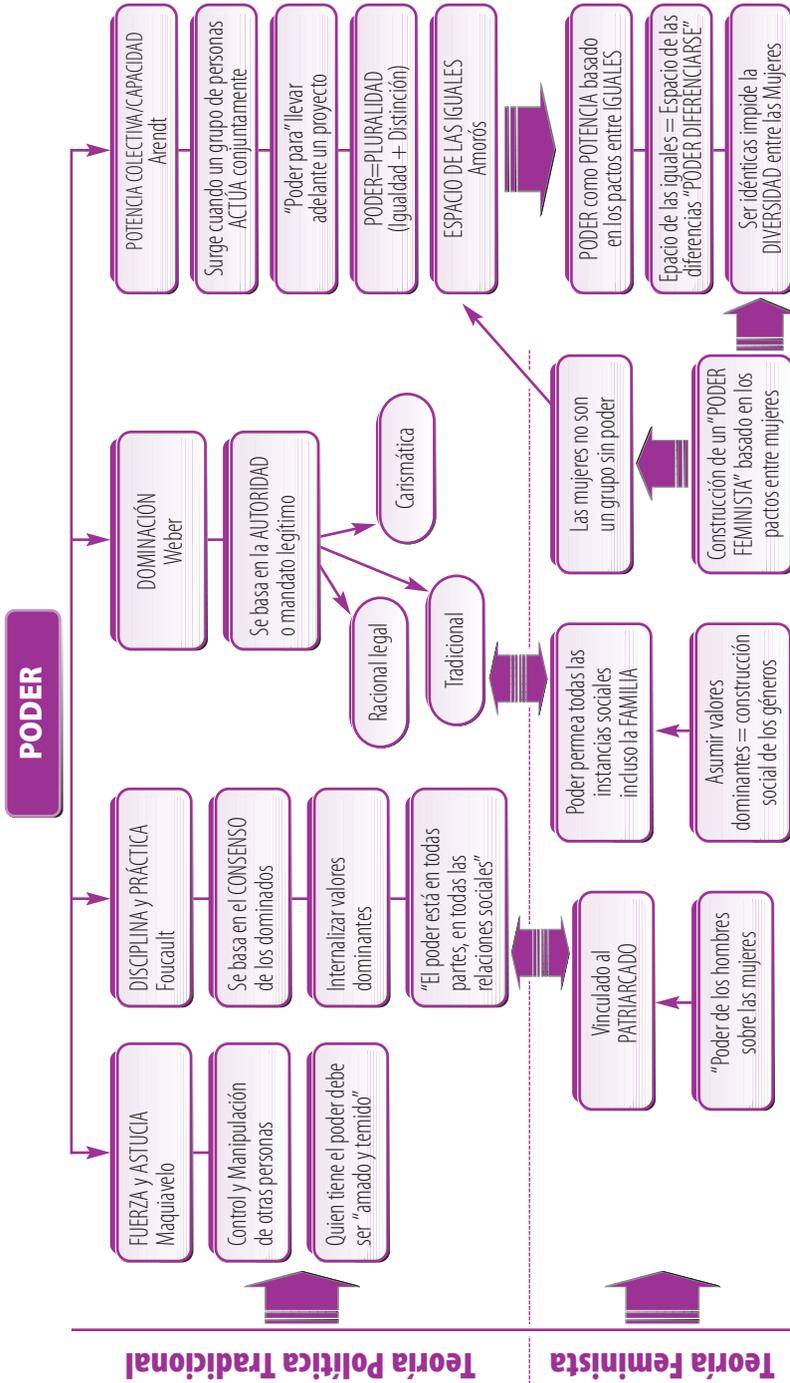
Para poder constituir un grupo de iguales, es necesario antes reconocer nuestras diferencias, las propias respecto a las otras, reconocernos como pares y entonces pactar. Amorós explica que la construcción de la identidad de las mujeres, obstaculiza este proceso ya que **se nos educa como idénticas. Como si formásemos parte de un colectivo homogéneo**. Esto impide que reconozcamos a las otras como pares y por lo tanto no somos sujetas de pactos y de este modo es imposible **establecer acuerdos entre nosotras**.

### LAS MUJERES Y EL PODER

De ahí que sea importante destacar la potencia y lo revolucionario de la **Teoría Feminista como crítica a las relaciones de género**, en tanto relaciones de poder, desnaturalizando esas mismas relaciones.

La socióloga y feminista chilena Julieta Kirkwood enunció algunos de los mitos en torno a las mujeres y el poder, especialmente dentro del movimiento feminista:

- A las mujeres no nos interesa el poder
- Las mujeres hacemos política de otra manera
- Las mujeres somos todas iguales
- Los espacios de mujeres garantizan por sí solos espacios positivos
- Los hombres promueven la participación política de las mujeres
- Las mujeres debemos anteponer nuestros propios intereses en cualquier coyuntura política
- Lo personal es automáticamente político y el consenso democracia



### PODER Y AUTORIDAD

Mientras el poder depende de la ubicación en una estructura social, sobre todo en una relación jerárquica, la autoridad en cambio es algo otorgado como reconocimiento por parte de otros sujetos. Se da entonces una **relación compleja entre poder y autoridad**, ya que alguien puede estar en un lugar de poder -por ejemplo político- y sin embargo no tener autoridad, por encontrarse en crisis la representatividad de los partidos políticos; también puede ocurrir que alguien logre autoridad desde un espacio que no sea objetivamente de poder (por ejemplo, desde un espacio de resistencia artística).

Podríamos decir, simplificando, que hay cuatro combinaciones posibles entre poder y autoridad: *desde la más valiosa que combina ambas condiciones, pasando por la posesión de una de ellas pero no de la otra, hasta la carencia de ambas*. Puedes verlo más claramente en la siguiente tabla.

Categorías en la relación Poder y Prestigio				
<b>Poder</b>	1. Es posible tener ambos	2. Tener sólo Poder	3. Tener sólo Prestigio	4. Carecer de ambos
<b>Autoridad</b>				

Se ha señalado muchas veces que hay una **brecha de género en el logro de poder y autoridad**, ya que las mujeres suelen llegar a lugares de poder cuando éstos se deterioran en el reconocimiento público: por sus bajas remuneraciones, como ha pasado en muchos países con la docencia; por la falta de credibilidad, como ha pasado con muchos cargos políticos; en áreas donde se ha detectado corrupción etc.

Por otra parte, cuando se afirma que las mujeres manejan el poder doméstico, o el poder de la maternidad o de los espacios privados en las decisiones, se omite que ese tipo de poder no tiene reconocimiento ni prestigio ninguno: Se trata más bien de un modo de fortalecer la asignación diferencial por género del espacio privado para las mujeres y el público para los varones.

La relación entre poder y autoridad es bastante complicada en general, pero lo es mucho más para las mujeres. Durante muchísimo tiempo hemos estado en la cuarta categoría de esta relación: es decir no gozábamos ni de poder ni de autoridad. Luego se nos concedió el "poder doméstico" como el espacio por excelencia de la autoridad femenina, pero este poder está tan falto de prestigio que casi ningún hombre y cada vez menos mujeres quieren ostentar este poder en exclusiva.

Las mujeres hemos conseguido abrir algunas pequeñas ventanas para acceder a los espacios de poder del patriarcado: poder político, económico, incluso militar, pero esto no nos ha otorgado el tan ansiado prestigio en la mayoría de los casos. Muchas de las mujeres que han accedido al poder político lo han hecho en las áreas que tradicionalmente se han vinculado con los oficios femeninos: salud, educación, cuidado. Las pocas mujeres que han accedido a los puestos de responsabilidad en áreas o espacios tradicionalmente masculinos, no han conseguido el prestigio que tienen sus compañeros y deben probar su autoridad en cada momento. La falta de reconocimiento y de la legitimidad de su autoridad proviene tanto de los varones como de las propias mujeres que tienen menos poder.

Acceso al Poder		
Poder político	Ámbito Público	Espacio tradicionalmente Masculino
Poder económico		
Poder militar		
Poder religioso		
Poder doméstico	Ámbito Privado	Espacio tradicionalmente Femenino

## B. LIDERAZGO, CIUDADANÍA E IDENTIDAD DE GÉNERO

### CIUDADANÍA

*¿Eres ciudadana?* Probablemente lo primero que pienses frente a esta pregunta es que sí, que perteneces a un país, tienes determinada nacionalidad y una serie de derechos y deberes asociados a ese estatus.

Justamente ésas son las características de la definición clásica de ciudadanía:

1. Pertenencia a una comunidad política en un sistema democrático
2. Basada en un conjunto de deberes y derechos civiles, políticos, sociales y económicos formalmente atribuidos

Sin embargo, si le hubiésemos preguntado esto mismo a una mujer cualquiera hace un siglo atrás la respuesta habría sido otra. Hasta hace aproximadamente 60 años la mayoría de las mujeres estaban excluidas de la ciudadanía política, no tenían derecho a votar ni a ser elegidas<sup>1</sup>. Y antes de eso les había sido negado el acceso a la educación formal, a la propiedad privada y al trabajo remunerado.

<sup>1</sup> En Europa, las mujeres obtuvieron el derecho a voto a fines del siglo XIX en los países nórdicos y entre 1930-1940 el resto de países del continente.

Esto no es extraño si consideramos que el propio concepto de ciudadanía se basaba en la exclusión de las mujeres y de los varones pobres y no blancos. *¿Cómo es posible esto?* Hagamos un poco de historia...

T.H. Marshall publicó en 1949 "Ciudadanía y clase social" y fue considerado un texto fundamental para el estudio de la ciudadanía. El autor planteaba que la ciudadanía había pasado por tres fases: La primera de ellas, la **Ciudadanía civil** (s. XVIII) habría establecido los derechos para ejercer la libertad individual: derecho de propiedad, autonomía personal y derecho a la justicia. La **Ciudadanía política** (s. XIX): en esta segunda etapa los individuos habrían aprendido a ejercitar sus derechos políticos. Y en la última fase: **Ciudadanía social** (en construcción durante el siglo XX): las personas habrían conseguido derecho a un mínimo de seguridad económica y a compartir todo el patrimonio social.

La mayoría de nosotras hemos aprendido que gracias a la Revolución Francesa se incorporaron a nuestras sociedades los ideales de igualdad, libertad y fraternidad. Fue justamente durante esa época que se produjo el paso del Antiguo Régimen a la sociedad de la Ilustración. Hasta ese momento la organización social se dividía entre señores y siervos y por lo tanto las relaciones entre las personas se producían en función de su estatus. A partir de la revolución francesa se comienza a considerar que antes que el estatus estaban los derechos y deberes de cada individuo, de cada ciudadano. En principio ser ciudadano, era sinónimo de residir en una ciudad y era también sinónimo de libertad, alejada de la estructura feudal de servidumbre. Los derechos inherentes a ese estatus de libertad se denominaron derechos cívicos o civiles. El desarrollo teórico de esta nueva ciudadanía se realizó en Inglaterra con la **Teoría del Contrato social**: los sujetos de la sociedad civil eran individuos, que podían establecer acuerdos temporales y voluntarios, concluidos a partir del interés individual de cada uno. Los individuos no sólo poseían sus bienes y fuerza de trabajo, sino también eran dueños de sus propias personas. Esto garantizaba el derecho a la propiedad individual y también el derecho a la libertad personal.

Imaginaros el **cambio revolucionario** que representó todo ello con respecto de las ideas anteriores. No obstante, y siguiendo la cronología de Marshall, **la primera fase de la ciudadanía no supuso un progreso generalizado para todo el mundo**. Ya que el surgimiento de *la "sociedad civil" no contemplaba como miembros de la ciudadanía a las mujeres* y había dudas de si otorgársela a los pobres y siervos. Es decir, Mientras aumentaba el estatus de algunos, el de otras/os descendía.

Para garantizar el mantenimiento de este nuevo estatus, el Liberalismo institucionalizó la dicotomía público/ privado. Privado se convirtió entonces en “lo propio”, lo que se hace en la intimidad”, mientras público sería lo que “tiene relación con lo social, lo común”. La mujer es destinada a la esfera privada para permitir así la entrada del varón en el mundo de lo público, de la ciudadanía. En otras palabras, para que los hombres pudiesen ser ciudadanos libres y cabezas de familia, necesitaban de mujeres dependientes a quienes proteger y que por esas mismas características los convirtieran en ciudadanos. Es así como, la nueva sociedad ilustrada se fundamentaba en el contrato social (público), pero este **contrato social** tenía su origen en el contrato sexual (privado) que establecía que las mujeres debían estar bajo el dominio del poder patriarcal. Este planteamiento no tenía justificación teórica para los ideólogos de la ilustración ya que según sus postulados ilustrados de igualdad, libertad y fraternidad, las deferencias que habían sido construidas socialmente debían desaparecer. Por lo tanto, achacaron la sujeción de la mujer al marido a una cuestión natural o a la voluntad divina. (Fraser y Gordon, 1997)

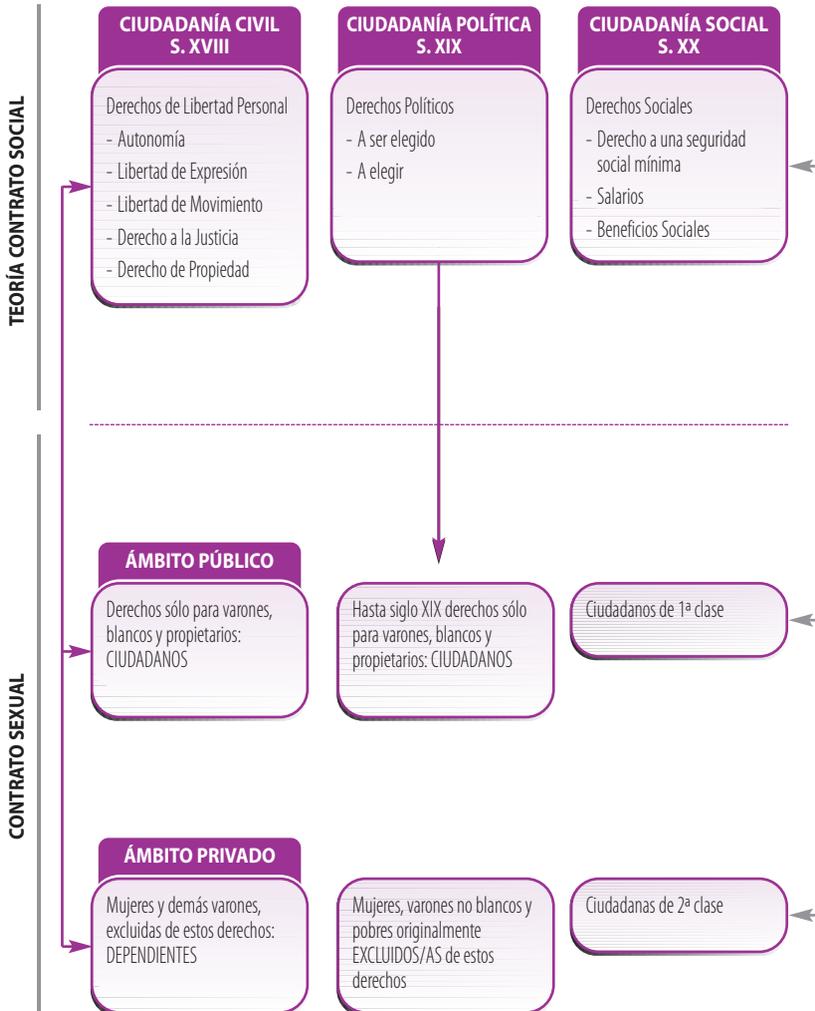
Un ejemplo de esta exclusión en la que se basó la construcción de esta nueva sociedad es la protección marital: Los hombres blancos casados que antes habían sido dependientes (régimen feudal) se transformaron en “cabezas de familia” e individuos, pasando a ser ciudadanos libres. Pero esta libertad se negó a las mujeres casadas que debían recibir la “protección” de sus maridos. La ciudadanía civil moderna tiene entonces dos caras: nuevos individuos-ciudadanos-varones por un lado y mujeres (y pobres y no blancos) dependientes por otro.

Es en este contexto donde se crea ideológicamente la separación entre la esfera pública (de la ciudadanía) y la familiar o doméstica (el reino de lo femenino).

Sabías que **Olimpia de Gouges** fue guillotinado por escribir y publicar la *Declaración de Derechos de la Mujer y la Ciudadana* en 1793. Sólo habían pasado cuatro años desde la Revolución Francesa, cuando sus compañeros de lucha ordenaron su muerte

# MAPA CONCEPTUAL:

## EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CIUDADANÍA MODERNA



## OBSTÁCULOS AL PLENO EJERCICIO DE LA CIUDADANÍA DE LAS MUJERES

### FACTORES CULTURALES

- El reparto de esferas de la vida privada y de la vida pública atribuidas respectivamente a Mujeres y Hombres
- Reparto estereotipado de responsabilidades familiares y profesionales
- La conciliación y el reparto de responsabilidades sigue siendo considerado un problema de las mujeres

### FACTORES SOCIO-ECONÓMICOS

- Expectativas laborales diferenciadas en función del sexo
- Segregación vertical y horizontal del mercado de trabajo
- Papel de los medios de Comunicación
- Uso Sexista del Lenguaje

### FACTORES POLÍTICOS

- Acceso de Mujeres a puestos de representación política
- Proceso de selección de representantes políticos/as
- Criterios de Selección de representantes Políticos

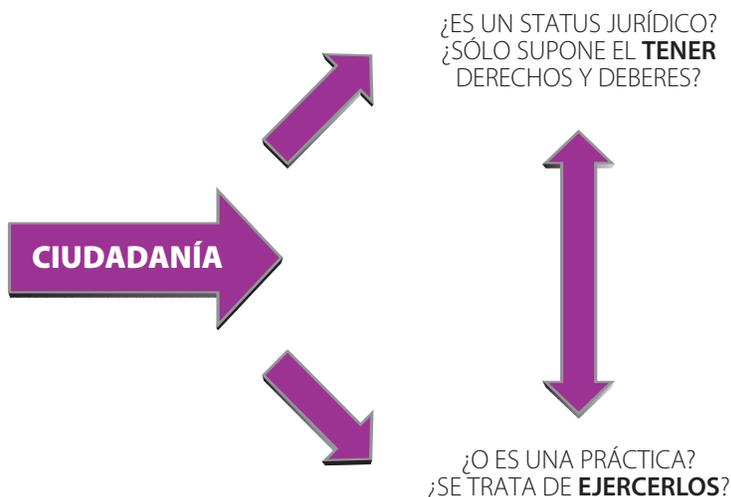
La idea no es deprimirte, sino mostrarte que el panorama no es tan “igualitario” como nos lo pintan. Hemos crecido oyendo que en nuestra generación la igualdad es algo real y cotidiano, mientras vemos que las jóvenes tenemos más problemas para acceder a un empleo que nuestros compañeros varones, pese a tener mejores resultados académicos que ellos, que cuando lo conseguimos cobramos menos que los chicos por el mismo trabajo, que como tenemos menos ingresos es más difícil para nosotras independizarnos e hipotecarnos, que al parecer la conciliación de la vida familiar y laboral sigue siendo un tema sólo nuestro, etc, etc.

Tú sabes bien que más allá del artículo 14 de la Constitución Española (“todos los españoles son iguales ante la ley”), las cosas no son tan fáciles para las chicas como nos lo pintan. Pero ya que conocemos lo que ocurre, es interesante que nos preguntemos *¿qué vamos a hacer al respecto para intentar cambiar las cosas?*

Si piensas que ésa es una función más bien del Estado y de las/los representantes políticos, tienes razón. Pero sólo en parte:

Tradicionalmente se ha sostenido que **lo público es de responsabilidad estatal**. **Sin embargo**, los cambios en las culturas políticas actuales dan pertinencia y legitimidad a la idea de que también existe un ámbito de lo **público no estatal**. *¿Te parece que te estamos liando? Veamos...*

Al principio comentamos que la idea clásica de ciudadanía afirma que ser ciudadana supone la **igualdad formal** de derechos, libertades, responsabilidades y poderes. Pero entonces *¿la ciudadanía sólo consiste en tener este conjunto de posibilidades o también consiste en la posibilidad de ejercerlos?*



A la dinámica entre derechos y deberes que las personas tenemos con respecto a la comunidad política a la que pertenecemos se la denomina **ciudadanía activa** o **ciudadanía pasiva** según dónde se ponga el acento

Por lo general se asocia la ciudadanía pasiva al mero uso de derechos, pero sin un papel real como sujeta/o política/o (y no nos referimos exclusivamente a la política de partidos). En consecuencia, la ciudadanía activa se vincula a asumir una serie de responsabilidades con respecto a los asuntos públicos que afectan a la comunidad donde vives, al grupo social al que perteneces, a la realidad que te ha tocado vivir. Algunas teóricas feministas como Susan Moller Okin señalan que en el caso de las mujeres no es justo hacer esta distinción, ya que en la mayoría de los países estamos en situación de desigualdad con respecto de los varones, por lo tanto se debería insistir de forma prioritaria en la obtención de derechos antes que en las responsabilidades. No obstante, es probable que ambas dimensiones de la ciudadanía puedan desarrollarse de forma paralela y complementaria. Es decir que al mismo tiempo que las mujeres vamos obteniendo derechos y superando obstáculos para una ciudadanía plena, aumenta nuestra posibilidad de asumir responsabilidades para con nosotras mismas, para con otras mujeres y nuestra comunidad.

*Un@ no escoge*

Un@ no escoge el país donde nace;  
pero ama el país donde ha nacido.

Un@ no escoge el tiempo para venir al mundo;  
pero debe dejar huella de su tiempo.

Nadie puede evadir su responsabilidad.  
Nadie puede taparse los ojos, los oídos,  
enmudecer y cortarse las manos.

Tod@s tenemos un deber de amor que cumplir,  
una historia que nacer  
una meta que alcanzar.

No escogimos el momento para venir al mundo:  
Ahora podemos hacer el mundo  
en que nacerá y crecerá  
la semilla que trajimos con nosot@os.

*Gioconda Belli, poeta nicaragüense*

Asumir un papel activo dentro de los movimientos sociales no siempre es fácil. Para participar es necesario:

- a. Querer participar (motivación, sentido de pertenencia a un grupo)
- b. Saber participar (formación, educación para la participación)
- c. Poder participar (autonomía personal e infraestructura)

Estos tres procesos se pueden producir interrelacionadamente. Veamos a qué se refiere cada uno de ellos.

**Querer participar.** Para participar de forma activa en la colectividad, se requiere (pero también puede provocar) el sentirse parte de ella. Supone sentirse motivada a implicarse, a dar un paso más. Implica tomar conciencia de que lo que te pasa a ti, también le pasa a otras. Y que por lo tanto la búsqueda de soluciones pasa por lo colectivo.

**Saber participar.** Desde diferentes espacios se reclama una concepción más dinámica, activa y comprometida con la transformación social. El reto está hoy en la formación para la ciudadanía, en que las personas sean conscientes de sus derechos y obligaciones y en crear las estructuras y la cultura necesaria para la participación. La formación para una ciudadanía activa se transforma en un instrumento de Empoderamiento.

Una propuesta de formación para la ciudadanía de las mujeres jóvenes, debería poner el acento en la estrategia del empowerment. Es decir, no sólo deberíamos estar informadas de los recursos que tenemos a nuestra disposición, sino que deberíamos adquirir conciencia crítica de la situación, de las discriminaciones sexistas, racistas, económicas, conocer las dinámicas sociales, económicas y políticas que las provocan. Y sobre todo desarrollar conocimientos y habilidades para trabajar de forma colectiva por la justicia social.

**Poder participar.** Supone contar con asociaciones que faciliten el debate, la comunicación y la toma de decisiones. Si los modelos de liderazgo establecido dentro de la asociación son poco democráticos o autoritarios, las posibilidades de participación se reducen.

En el caso de las mujeres, debemos agregar también aquellas dificultades asociadas al género como son las responsabilidades domésticas que duplican las horas de trabajo y suponen poco tiempo libre para implicarse en otros espacios.

En este sentido, es una responsabilidad social garantizar la participación de las mujeres, en igualdad de condiciones

### IDENTIDAD DE GÉNERO

Te has preguntado alguna vez....

*¿Quién eres? ¿Qué eres? ¿Qué quieres? ¿Qué debes?  
¿Qué puedes? ¿Dónde estas? ¿Hacia dónde vas?*

Antes de que hablemos de la relación entre identidad de género y liderazgo, es necesario que dediquemos un espacio en esta guía para hablar sobre qué es la identidad y como se construye, aunque como comprobarás con la lectura de este apartado, no sólo hablaremos de estos conceptos.

Podríamos decir que la identidad es el conjunto de características físicas, psicológicas, emocionales y de conducta que nos definen como únicas. En la construcción de la identidad intervienen:

-El concepto que tenemos de nosotras, es lo que se denomina AUTOCONCEPTO, que presenta tres niveles, todos ellos igual de importantes puesto que interaccionan entre sí:

- **Nivel cognitivo:** son las ideas, opiniones, creencias, percepciones y la manera en la que cada una recibe, asimila e interioriza la información sobre nosotras mismas.
- **Nivel afectivo:** las valoraciones positivas y negativas que hacemos sobre nosotras mismas. Lo que sentimos sobre nosotras.

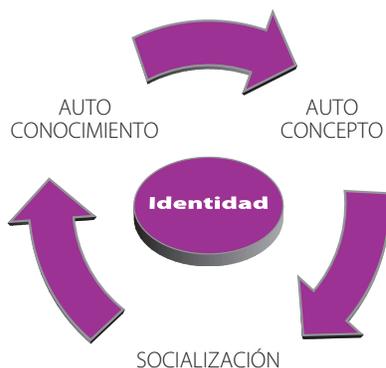
- **Nivel conductual:** digamos que es la predisposición que tenemos para actuar de una manera y no de otra, para encontrar la coherencia con quiénes somos.

-Nuestras identidades también se construyen a través de las interacciones con el mundo, las personas con las que entramos en contacto a lo largo de nuestra vida y en diferentes espacios. A través de procesos de aprendizaje, donde aprendemos a clasificar las personas a través de las comparaciones (semejanzas y diferencias). **SOCIALIZACIÓN.**

A través de estas relaciones vamos aprendiendo a saber quiénes somos. En nuestra infancia las personas de referencia más significativas son la familia, poco a poco nuestra red de relaciones se va ampliando (amistades, escuela,...) y cada una de ellas va tomando mayor o menor importancia sobre nosotras. Asimilamos e interiorizamos como propias las descripciones que otras personas hacen de nosotras, pero también sus actitudes hacia nosotras. Las valoraciones que acompañan a lo que se nos transmite verbalmente suelen tener un mayor impacto sobre nosotras, puesto que éstas nos sirven para hacer nuestras propias valoraciones. Aprendemos de esta manera tan sutil las consecuencias (premios y castigos) de nuestra manera de ser y actuar. Cuanto más nos guste la imagen que transmitimos y más se ajuste a lo que queremos ser, nuestra autoestima será mayor.

Pero en un contexto más amplio, la sociedad nos transmite los modelos culturales "lo normativo" que nos muestra quiénes somos y lo que se espera de nosotras (roles de género), perfilándose nuestras identidades a partir de imágenes estereotipadas. Éstas no dependen de nuestra voluntad, se les denominan: **Identidades Asignadas**, transmitidas a través de diferentes espacios de socialización (enseñanza, asociaciones, medios de comunicación, literatura, música, cine,...) y la familia, puesto que ella también ha asimilado estos modelos culturales.

-Los procesos de búsqueda de nuestra identidad se mantienen a lo largo de la vida, su construcción implica el descubrimiento de una misma y el AUTOCONOCIMIENTO. Nuestras identidades van cambiando y no son absolutas, estamos en un constante descubrimiento. Cuando de manera voluntaria, optamos por romper, superar o dar nuevos significados a la identidad que se nos ha asignado, estamos eligiendo nuestra identidad.



Las **Identidades Elegidas**, a pesar de ser decisiones propias están muy vinculadas con las oportunidades que se nos dan para ello. Puede ser que lo hagamos porque los espacios donde nos desenvolvemos nos facilitan o potencian nuestra búsqueda o bien sea oposición o confrontación con un ambiente hostil y opresivo.

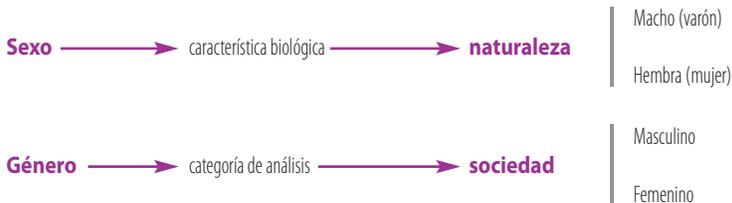
Como te hemos comentado, el exterior influye de manera significativa en la construcción de nuestra identidad, pero esto no quiere decir que nosotras no tengamos la capacidad y el derecho a ser quienes dirijamos nuestras vidas. A lo largo de nuestro recorrido vital podemos pasar por diferentes fases y momentos en los que entraremos en conflicto, nos reconciliaremos con partes de nuestra identidad y también nos reinventaremos.

En definitiva, podríamos decir que la identidad es la visión que tenemos de nosotras, consecuencia del reflejo de las imágenes que nos llegan desde nuestras particulares vivencias internas y externas. Es como si cada una de nosotras tuviese una Book imaginario que nos acompaña a lo largo de nuestra vida, donde vamos recogiendo las instantáneas que dan respuestas de quiénes somos y quién queremos ser. Este álbum recoge nuestras particularidades, está abierto a cambiar, sacamos de él aquellas fotos que ya no nos gustan, incorporamos nuevas, transformamos algunas pasándolas por el Photoshop<sup>2</sup> interno para que acentúen lo que queremos destacar... u ocultar en determinados momentos.

Quedarnos sólo con esto para entender la construcción de nuestra identidad, sería mostrar una realidad a medias. A continuación queremos profundizar un poco más a través de un análisis de género.

Desde los enfoques tradicionales que analizan la construcción de la identidad, se planteaba que el sexo era un factor biológico determinante de las diferencias entre varones y mujeres y que estas diferencias sexuadas eran las causantes de las diferencias sociales entre personas.

De este modo no sólo se han mezclado “churras como merinas” puesto que se confunden los términos:



<sup>2</sup> Programa informático de tratamiento de imágenes

Sino que además han permitido mantener situaciones de desigualdad basándose en una cuestión biológica y naturalizando cosas que no lo son (y por tanto pueden ser transformadas). Por ejemplo, naturalizando las funciones y tareas sociales que se nos adjudican de manera tradicional a mujeres y varones, todo ello tiene unas consecuencias a la hora de ejercer el liderazgo y la manera de hacerlo:



A lo largo de nuestra historia más reciente, diferentes estudios nos han demostrado que más allá de las características anatómicas y fisiológicas entre mujeres y varones no hay ninguna otra característica universal que pueda decirse que está asociada a lo femenino o masculino.

Es decir, el resto de características que tradicionalmente se han naturalizado como femeninas y masculinas forman parte de las construcciones sociales que los seres humanos hemos ido elaborando para entender el mundo y establecer modelos de comportamiento y relación. No nacemos predeterminadas con una identidad de género, ni configuradas biológicamente para ser mujeres (tampoco los varones), sino que adoptamos nuestra identidad a través de un largo proceso inscrito dentro de un sistema social determinado:

El sistema patriarcal es un sistema jerárquico, es decir, basado en la dominación de los varones sobre las mujeres, sobre otros varones, sobre personas ancianas, sobre personas más débiles. Este sistema, en base a diferencias discriminatorias, establece relaciones de bipolares (los varones relegan a las mujeres), dicotómicas (los sexos se excluyen mutuamente) y jerárquicas (lo masculino sobre lo femenino, el mundo de los varones sobre el de las mujeres nombrándolas como inferiores, invisibilizándolas, anulándolas y esclavizándolas)

*(Olmeda, Amparo y Frutos Isabel, 2001)*

En este sistema de dominio se apuntala a los hombres como dueños y dirigentes del mundo -en cualquier formación social-, se preservan para ellos poderes de servidumbre sobre las mujeres y los hijos e hijas de las mujeres y se les permite expropiarles sus creaciones y sus bienes materiales y simbólicos.

*(Lagarde, Marcela 1994).*

### El Patriarcado

Compartimos con Marcela Lagarde que la identidad de las mujeres en los mundos patriarcales es desvalorizada o negativizada, afectando a nuestra autoestima, generando tres situaciones: rechazamos nuestra identidad de género por considerar que nos perjudica, nos alejamos de todo aquello que tiene que ver con “lo femenino” y adoptamos modelos tanto de comportamiento como de liderazgo masculinos.

Como antes os hemos comentado, el proceso por el cual aprendemos a saber quiénes somos se denomina proceso de Socialización. Desde la Teoría de Género, se matiza este concepto haciendo hincapié en una realidad que desde los discursos tradicionales se ha invisibilizado, bajo una pretendida neutralidad: la socialización es diferente para las chicas y los chicos, por ello se denomina **SOCIALIZACIÓN DIFERENCIADA POR SEXOS**, donde los mandatos, prohibiciones y (por qué no decirlo), privilegios no son los mismos para nosotras que para ellos. Tampoco los roles sociales que debemos desempeñar son los mismos. Simone de Beauvoir, filósofa, escritora y teórica feminista recogió esta idea en una frase ya célebre **“una mujer no nace, se hace”**.

Sin detenernos mucho en ellos, es importante recordar que a los varones se les reserva el espacio público, curiosamente es el espacio donde se toman las decisiones y por tanto donde se concentra el poder. A las mujeres se nos reserva el espacio privado, vinculado con el cuidado y la reproducción, espacio carente de poder reconocido. Por tanto, nuestra posición respecto al poder es en la periferia, se nos ha construido como **seres de no poder**.

*¿Qué más nos ofrece a las mujeres el Patriarcado?* Pues una identidad, como dice Marcela Lagarde, de **“seres de y para otros”**. Es decir, la autora a través de diferentes reflexiones visibiliza cómo el patriarcado nos ha pensado y construido como somos seres dependientes de otras personas, según estos discursos no por una cuestión de educación emocional, Nooooooo!!! Sino por una cuestión biológica.

Según este sistema androcéntrico de pensamiento somos incompletas y nuestra identidad, nuestra globalidad como personas se configura a través de la relación con las demás personas.

El otro regalito, hace referencia al “para”, la autora aquí nos invita a detenernos en qué es lo que esto quiere decir. El sistema patriarcal nos ha vendido la moto de que estamos hechas para servir a las demás personas. No por elección ni de una manera sana sino como mandato social pues *¡¡¡ESTO ES SER MUJER!!!* La globalidad de esta idea es transmitir cómo el Patriarcado nos ha pensado, construido y tratado como **OBJETOS** y no como **SUJETAS**.

De este modo se nos ha transmitido que las mujeres por serlo, no nos interesa el poder, no tenemos ambición, somos sensibles, somos intuitivas y tenemos mayores capacidades de comunicarnos. En cambio los varones, por el hecho de serlo no

poseen las anteriores características, y además son ambiciosos, competitivo, duros, insensibles, racionales y asumen el poder desde el personalismo, ellos son líderes naturales forma parte de su identidad.

En resumen, **las mujeres compartimos una serie de elementos comunes** que forman parte de **nuestra identidad de género**, de los cuales deberíamos ser conscientes puesto que representan los estereotipos tradicionales de género, estos son:

- Pensadas y construidas como: 

Propiedad (seres de otros)
Objetos (seres para otros)
- Situadas en una posición de desigualdad social.
- Violentadas.

Estas atribuciones identitarias están vinculadas a la concepción pretendidamente natural de que las mujeres somos seres incompletos y nuestro sentido de la vida se da a través de nuestra vinculación con otras personas, manteniéndonos dentro de los espacios de no poder reconocidos (espacio privado).

Y todo ello *¿cómo influye en el ejercicio del liderazgo y empoderamiento de las mujeres?*

### Entramos en territorio ajeno, porque ha sido construido:

#### POR varones

El conocimiento y los valores masculinos son los que están legitimados.  
Nuestros conocimientos y valores son secundarios o no tienen valor

#### PARA varones

Las normas, estructuras y formas de participación están construidas en base a lo masculino, a cómo se relacionan y cómo gestionan los tiempos y los espacios.

### Nosotras sentimos que

No sabemos

- Nos falta formación, la que tenemos no sirve.

No podemos

- No es nuestro espacio ni nuestra labor.  
- Hay demasiados obstáculos que saltar (externos e internos)

Somos culpables

- Transgredimos nuestro "destino como mujeres".  
- Queremos poder y tenemos "ambiciones".  
- No llegamos a todo ni a todas y lo vivimos como nuestra responsabilidad.

Veamos a continuación las **consecuencias** de todo ello...

### CONSECUENCIAS



- Por nos saber cómo desenvolvernos
- Al fracaso.
- A las críticas. Ser “una mujer pública”, supone que tus fallos, más que tus logros estarán y serán más visibles, y se achacarán a tu condición de mujer.
- A dejar de ser “buenas”



- No asumimos protagonismo en la toma de decisiones.
- Criticamos a las que lo hacen.
- Evitamos situaciones conflictivas.
- Negamos nuestros deseos y necesidades.



- No sólo se nos critica, también nos hiper criticamos. Incorporamos el modelo de “superwoman”



- Asumimos los modelos masculinos y rechazamos todo lo femenino.



- Y decidimos incorporar nuevas formas de participación y tomar decisiones, ocupando los espacios reales y simbólicos.

*¿Pero esto no está ya superado por las nuevas generaciones de mujeres?* No nos engañemos, una cosa es que rechacemos la maternidad y el matrimonio como obligación y no como elección y otra que no sigamos sujetas a los mandatos y prohibiciones que nuestra sociedad nos impone y que no vivamos en nuestro día a día las consecuencias de transgredir estas normas, siempre hay alguien que nos recuerda que somos mujeres y que éste no es nuestro espacio.

Tampoco es cuestión de ser catastrofistas, las mujeres en la actualidad estamos en un proceso de transición, vivimos entre modelos tradicionales y los nuevos modelos y referentes, la clave tal vez esté en que podamos elegir qué nos interesa y nos beneficia de cada uno y poder ir construyendo modelos identitarios propios, desde la conciencia de lo que elegimos y por qué lo elegimos, sin herirnos a nosotras mismas, sin huir de la realidad y manteniendo la esperanza como arma de protección. Puesto que, para qué nos vamos a engañar, la opción de transgredir las normas tanto las internas como las externas no es un camino fácil. ¡Menos mal que no estamos solas!

La reconstrucción y elección libre de nuestras identidades a nivel personal y colectivo, pasa en un primer momento por incorporar las **"Tres A"** a nuestras vidas:

- **Autoestima.**
- **Autoconfianza.**
- **Autonomía.**

### ¿Y los varones qué?

Realmente si queremos transformar las relaciones tanto personales como dentro de nuestras asociaciones, no podemos pensar que sólo la responsabilidad es de una de las partes... ¿te suena el término corresponsabilidad? Este término se usa mucho cuando se trabaja la conciliación de la vida personal y laboral. Hace referencia a que ambas partes del "conflicto" deben implicarse y trabajar conjuntamente para construir una relación de equivalencia. Este mismo concepto lo podemos aplicar a todas aquellas áreas donde las personas interaccionamos. Pero... ¿esto significa que nuestros caminos son los mismos? Pues realmente consideramos que no, los varones que creen en las relaciones de equivalencia entre mujeres y varones y en la importancia de cuestionarse su propio modelo de identidad, tienen un punto de partida diferente al nuestro, ellos tienen unos privilegios que nosotras no. Por tanto deberían aprender entre otras cosas a ceder espacios, gestionar el poder conseguido de otra manera que no sea a través de la fuerza y el dominio, a aceptar la frustración que puede generar el perder sus privilegios,...

Puede que esto incomode a alguien pero... aquí queda dicho. *¿Quién recoge la pelota?*

Si todo quedara aquí sería algo complicado pero... te lo vamos a poner un poco más difícil. Hasta aquí te hemos hablado de aquellas dificultades que por pertenecer al mal llamado sexo débil compartimos, pero lo cierto es que las mujeres no somos "un ente homogéneo" somos mujeres diversas, que estamos escribiendo nuestra propia biografía donde otras identidades se cruzan con la de ser mujer, éstas también son importantes, entre ellas están:

- **Dónde estamos situadas** en la estructura social, nosotras mismas pero también nuestras compañeras y a aquellas por las que trabajamos.

- **De dónde venimos y dónde nos encontramos.** Aquí hacemos referencia a las mujeres migrantes o a aquellas con las que compartimos un mismo territorio y realidades étnicas y culturales diferentes. Si nos situamos como mujeres jóvenes occidentales *¿cómo vemos a aquellas que no lo son? ¿Qué tipo de participación estamos buscando cuando nos dirigimos a ellas? ¿Valoramos sus conocimientos, experiencias, realidades? ¿Sólo en el discurso o también en la práctica?*

- **Cuánto tiempo llevamos en el mundo.** Es decir, nuestra edad. Muchas de nosotras tenemos que luchar porque ser joven se asocia entre otras muchas cosas, a la falta de experiencia e implicación, si somos mujeres los obstáculos dentro de nuestras entidades (tanto si son mixtas como si no lo son) se mantienen, pues como ya te hemos comentado nuestras organizaciones reflejan la sociedad en la que vivimos. A través de la implicación de todas pueden llegar a ser reflejo de lo que queremos alcanzar.

"Además del sexismo, el adultismo es otro gran factor que determina quién tiene el poder y quién no lo tiene, quien tiene derecho a mandar y quien el deber de obedecer y callar".

- **Cuál es nuestra orientación sexual.** Durante años muchas mujeres lesbianas y bisexuales han criticado, los discursos heterosexistas que incluso dentro de las propios grupos de mujeres existían, en los grupos mixtos esta identidad queda en muchos casos invisibilizada por la homosexualidad, como un gran cajón de sastre, y estamos de nuevo en el punto de partida bajo un concepto masculino globamos a dos identidades equivalentes pero diversas.

*¿Hay espacio para la diversidad en nuestras organizaciones? ¿Se tienen en cuenta? ¿Quiénes estamos participando, a quién estamos representando? ¿Por qué nos quejamos de que algunas mujeres no participan? ¿No están porque no quieren? ¿No pueden? ¿Nos incomoda?*

Por ello es importante que en nuestras organizaciones reflexionemos sobre éstas y otras muchas cuestiones que tú misma puedes plantear, éstas son algunas de ellas.

Lo que te queremos transmitir es que cuando se pretende hacer un análisis de género serio debemos tener en cuenta, que las mujeres no somos un “ente homogéneo” somos mujeres de carne y hueso, con nuestras propias particularidades y éstas deben ser tenidas en cuenta a la hora de nuestro análisis y también de nuestras prácticas asociativas.

Puesto que si no estamos reproduciendo modelos de pensamientos que en nuestros discursos “*hacia fuera*” nos negamos a utilizar y nos rebelamos contra ellos, pero en la práctica invisibilizamos a otras mujeres y otros colectivos y además no asumimos que entre nosotras también se dan relaciones de poder.

Para cerrar este capítulo tenemos que hacer una parada obligatoria, para aclarar dos cositas:

Por un lado, cuando se habla de los conflictos entre las propias mujeres parece como si de repente cualquier persona estuviese legitimada a reforzar la idea de que en realidad “*no somos más que unas arpías que nos sacamos los ojos entre nosotras en cuanto nos dan algo de poder*”.

O bien, decidimos cerrar los ojos ante la realidad, y asumir la otra cara de la moneda de la *La Bondad Universal Femenina*. Nosotras por ser mujeres no estamos exentas de poder manipular, ser misóginas, clasistas, homófonas, autoritarias,...

Pues a todo ello respondemos, pese a quien le pese, que las mujeres no somos ni más ni menos y sólo pedimos lo que es justo que se nos sitúe dentro del género humano, ni por encima ni por debajo. Ser críticas con nosotras mismas y entre nosotras no significa que tengamos que ser enemigas ni rivales. Para poder construir nuevas formas de liderazgo es necesario quitar las vendas que nos ocultan la realidad y a la vez inventoras de nuevos modelos y referentes.

### C. EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES JÓVENES

#### TENEMOS UN RETO POR DELANTE

*¿Existe un liderazgo específico de Mujeres Jóvenes?, ¿En qué consiste, cómo se definiría?* Es difícil dar una definición explícita de las características del liderazgo de las jóvenes. No obstante sabemos que una líder es alguien que inspira, que guía, motiva, cohesionan a un grupo. Ahora bien, si la lideresa es alguien que inspira y la seguidora es alguien que está inspirada, entonces en todo momento podemos ser seguidoras y lideresas. ¿Cómo?, ¿entonces quién manda? ...Pues no manda nadie y mandamos todas, ninguna es la experta y al mismo tiempo lo somos todas. Ya se que suena raro, pero no te estamos hablando del flower power. Si no de un proceso de análisis, trabajo y formación, lento y riguroso para desaprender el modelo de liderazgo tradicional con el que hemos crecido

y desarrollar un modelo nuevo, propio. Un modelo creativo que pueda responder más adecuadamente a los problemas que surgen en nuestras entidades y a los desafíos que enfrentamos las mujeres a nivel global.

Para que las jóvenes podamos construir este nuevo modelo de Liderazgo, debemos superar **ciertos obstáculos** que a veces dificultan el camino. Señalamos algunos que consideramos más importantes:

**a. Falta de Representación.** El mundo asociativo es un fiel reflejo del resto de la sociedad. Y, por consiguiente, la participación de las mujeres en las asociaciones juveniles reproduce con frecuencia los roles que le han sido asignados tradicionalmente. En este espacio que debería suponer un aprendizaje para la participación, las cifras tampoco revelan una situación beneficiosa para las jóvenes: Según el informe del INJUVE<sup>3</sup>, Jóvenes en España del año 2000, las jóvenes se asocian menos que los varones en todos los tramos de edad dentro de la categoría 15-29 años. Por ejemplo, aproximadamente el 39% de las mujeres jóvenes entre 15 y 19 años pertenece a alguna asociación con relación al 48% de sus compañeros varones de esa misma edad. Estos porcentajes disminuyen en las jóvenes a medida que avanza la edad, probablemente porque muchas de ellas adquieren otro tipo de responsabilidades vinculadas a sus roles de género, así como su probable ingreso al mercado laboral. Es decir, responsabilidades domésticas, cuidado de hijos, doble jornada laboral que realizan las mujeres y no los varones. Los resultados ofrecidos por ese estudio demuestran cómo los procesos de socialización que afectan tanto a los como a las jóvenes, se trasladan al ámbito de la participación social. Es así como pese a que la mayoría de las asociaciones están abiertas a la participación de ambos sexos, hay un claro predominio de mujeres en las asociaciones religiosas, benéfico asistenciales y feministas, así como predominan los varones en las asociaciones de partidos políticos y deportivas. De este modo, la escasa participación de mujeres en las asociaciones de carácter político reproduce, como si de un círculo vicioso se tratara, la falta de referentes femeninas en la política y en los puestos de responsabilidad de las asociaciones. Por ello no es de extrañar lo señalado por el informe Emmeline “Las mujeres jóvenes y la participación” editado por la Federación Mujeres Jóvenes. Este estudio demuestra la preocupante situación de que el movimiento asociativo juvenil en España sigue estando dirigido mayoritariamente por hombres. Es decir, en las organizaciones mixtas las mujeres se dedican más a la organización de tareas de gestión, mientras los puestos directivos son ocupados en su mayoría por varones, repitiendo nuevamente los roles de género.

**b. El Feministómetro.** Demasiado feminista o poco feminista, las mujeres jóvenes siempre estamos pasando por el Feministómetro. Esa vara de medir lo feminista que eres y que según qué casos se considera positivo o negativo

---

<sup>3</sup> Instituto de la Juventud, forma parte del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y se encarga de elaborar las políticas públicas dirigidas a la juventud española.

el nivel de violeta que da como resultado. Por ejemplo, en ciertos círculos feministas “consagrados”, ser joven está asociado a muchos estereotipos, se considera sinónimo de saber poco sobre la historia del movimiento o la teoría feminista y a veces da la impresión de que te estuvieran contando una película de la que nunca terminas de ponerte al día. Muchas veces da la impresión de que se te permite formar parte, sólo porque eres joven y no porque se valore tu experiencia y aportaciones. En estos espacios cuando te ponen el feministómetro sueles puntuar bajo. Hay otros ambientes, como ciertos espacios juveniles en los que se te suele tachar de demasiado feminista. Aquí pasa justo al revés, cuando te aplican el feministómetro éste da ultravioleta, lo que se interpreta como sinónimo de radical, que a su vez es interpretado como malo, malísimo, porque ya se sabe, un poco de rebeldía está bien, pero hay ciertas cosas que son pasarse de la raya. Por ejemplo, decir los y las jóvenes es estupendo, políticamente correcto a más no poder. Pero hablar de las jóvenes, así con a, eso es inventarse palabras. Qué digo palabras, ¡palabros! Y por supuesto son ganas de complicar las cosas, cuando lo otro era tan fácil y todo el mundo ya se sabe la canción.

**c. Desafíos Generacionales.** Muchas mujeres (feministas o no) que demuestran gran sensibilidad con respecto a las discriminaciones de género, clase, etnicidad y otras facetas de las identidades, no son capaces de ver que existen relaciones de poder entre las propias mujeres y especialmente entre las mayores y las jóvenes. La mayoría de ellas no se identifican como sujetas de poder y algunas incluso creen un poco “ingenuamente” que las jóvenes que no participan de los espacios establecidos es porque no quieren.

Es verdad también, que existe el temor por parte de las generaciones mayores de una supuesta radicalidad de las jóvenes a la hora de enfrentar problemas o desafíos. Y nos echan en cara el desconocimiento de las luchas históricas, de trabajo teórico feminista, etc. Desde luego los prejuicios abundan en ambas direcciones, y tiene como consecuencia la inexistencia de diálogo entre generaciones de mujeres que luchan por causas similares. Por lo tanto se desperdician recursos y energías porque las mayores no encuentran relevos para seguir con el trabajo y las jóvenes estamos siempre inventando el hilo negro y el agua caliente, sin saber de qué modo otras lo hicieron antes.

### Propuestas para desafiar los obstáculos

Ésa es la cuestión, ¿qué debemos hacer para superar las dificultades con las que nos encontramos a la hora de desarrollar el liderazgo de las jóvenes, tanto en las organizaciones mixtas como de mujeres y feministas? La Asociación para los derechos de la mujer y el desarrollo Awid, viene trabajando desde hace tiempo en esta línea. Te ofrecemos un resumen de las propuestas recogidas en dos

documentos de esta organización. Nos referimos a “Miradas desde aquí. Perspectivas de Mujeres Jóvenes sobre género, derechos humanos y desarrollo y “Haciendo olas: cómo las mujeres jóvenes pueden transformar (y están transformando) las organizaciones y movimientos”.

### ¿Cómo hacer frente a los desafíos?

► **Tutoría.** Las jóvenes necesitamos aprender de la experiencia y conocimientos de las generaciones anteriores. Pero también tenemos estrategias nuevas, conocimientos y modos de actuar que podemos aportar. Ello implica re-definir la relación de tutoría. Es decir, dejar atrás el modelo de la “experta” (la que sabe) y las “discípulas” (las que aprenden) y reconocer que según el momento y el tema cada una de nosotras puede ser mentora o discípula o las dos cosas a la vez.

► **Diálogo intergeneracional.** Debemos romper con la antigua idea del enfrentamiento entre “jóvenes y viejas”. No ocultando la existencia de dicho conflicto, sino hablando y debatiendo sobre los puntos del conflicto y buscando estrategias creativas que nos ayuden a aumentar la participación de todas las generaciones de mujeres. Algunas de las preguntas que deberíamos hacernos podrían ser ¿Por qué deberían participar las jóvenes?, ¿las mujeres mayores deben ceder espacios, por qué?, ¿Qué aportan las jóvenes a los movimientos sociales?, ¿se puede hablar de una perspectiva específica de mujeres jóvenes?

► **Garantizar la participación.** Deberíamos ser capaces de establecer mecanismos para que las mujeres jóvenes que se acercan a participar en nuestras organizaciones, reciban la información necesaria sobre los temas importantes, la toma de decisiones, los conflictos subyacentes. Esto debería formar parte de un Plan de acogida que facilite su incorporación y su participación.

► **Recursos.** Aumentar los recursos para Programas y Proyectos específicos de mujeres jóvenes. Así como disponer de la información necesaria sobre fuentes de financiamientos para esas acciones. Muchas veces no sabemos dónde acudir para financiar nuestras actividades, o no cumplimos con los requisitos necesarios para solicitarlas.

► **Desarrollo de nuevos modelos de liderazgo.** Las mujeres jóvenes debemos idear nuestros propios modelos de construcción de movimiento y de organizaciones incluyentes.

## LIDERAZGO Y MOVIMIENTO ASOCIATIVO

De lo que vemos a lo que queremos

### Estilos de Liderazgo en el movimiento asociativo

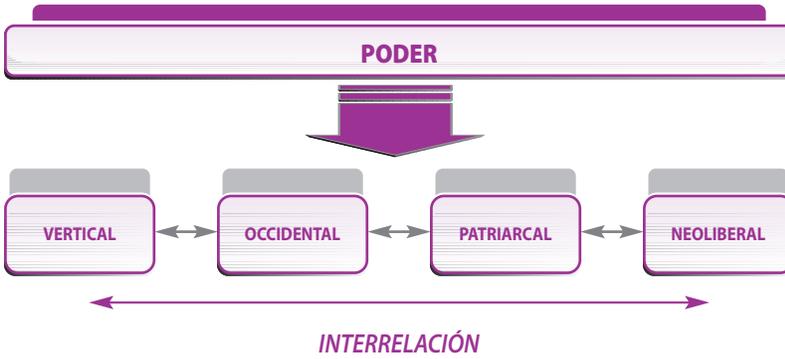
En este apartado nos centraremos en analizar cómo desde nuestras propias asociaciones las mujeres podemos ejercer y ejercemos distintos estilos de liderazgos. Algunos de ellos son los llamados estilos de liderazgos tradicionales y en su mayoría proceden del mundo empresarial. Otros son el resultado de nuevos planteamientos, nuevas experiencias que las mujeres lideresas y feministas han ido inventado y redescubriendo a lo largo de los años en su actividad asociativa.

Cuando hablamos de **liderazgo en el ámbito asociativo**, lo primero que tendemos a pensar es que alguna persona con mayores habilidades y capacidades que nosotras es la que “maneja el cotarro”, que mayoritariamente suele ser un varón de edad media, con autoridad sobre las otras personas y que el puesto que ocupa en la asociación es de vital importancia, porque es ahí donde se toman las decisiones que afectan al funcionamiento interno y externo de la asociación.

Esta percepción no es casual ni única del ámbito de las organizaciones, bien sean sociales, políticas, económicas, culturales, deportivas..., etc. **El estilo de liderazgo que se ha instaurado en nuestras asociaciones es una reproducción del modelo de organización de la sociedad en la que vivimos.** En las familias nos educan para que obedezcamos a nuestra mamá y papá, en la escuela a la profesora y al profesor, en el grupo de amigas al que lleva la voz cantante, la tele nos “invita” a llevar el modelito del verano y la radio a bailar el número uno del veranito (que la detengan, es una mentirosa..., aunque nos pongan verde).

Los espacios de interacción donde las mujeres aprendemos a establecer relaciones interpersonales y con nuestro entorno, están impregnados por un hilo conductor, o mejor dicho un hilo que conduce, dirige, controla, excluye y oprime nuestros deseos, intereses, anhelos, en definitiva, nuestra vida, nuestro derecho a elegir cómo queremos vivirla y disfrutarla.

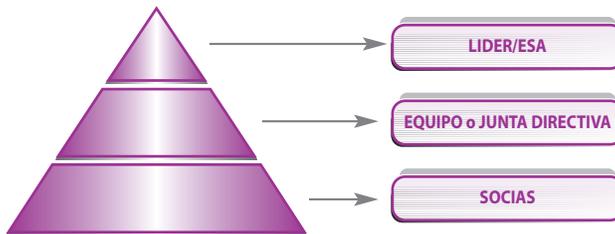
Por tanto, **nuestras asociaciones** y todo lo que dentro y fuera de ellas se genera (dinámicas, estructura, gestión, comunicación, líneas de trabajo...) en tanto en cuanto no son entes aisladas del resto de los espacios sociales, han sido construidas por ese hilo conductor que se sustenta en distintas relaciones de poder y que, como bien dicen, Francisca Casado y Lita Gómez, en la práctica se materializan en un **poder vertical** (de arriba abajo), de **occidente a oriente** (generaliza y homogeneiza desde la centralidad de la cultura occidental), **patriarcal** (de varones hacia mujeres) y **neoliberal** (de derecha a izquierda).



El liderazgo que se lleve a la práctica en base a este tipo de relaciones de poder, será un liderazgo que obstaculice e impida el desarrollo de nuestras asociaciones, los procesos de participación y la transformación de la sociedad hacia valores más justos y socialmente igualitarios.

Existen diversas **formas de interacción** que se suelen desarrollar en las organizaciones entre la persona o personas que ejercen la función de liderazgo y el resto del grupo. A continuación nombraremos los principales, teniendo en cuenta que dentro de nuestras organizaciones las relaciones que se dan no son tan rígidas ni tan puras, sino que podemos encontrar **en las distintas estructuras** la combinación de los distintos tipos de relaciones entre la **persona líder** y el **resto de personas**.

Nos podemos encontrar con una estructura piramidal o cascada ;



Las personas que toman decisiones están en la cúspide de la pirámide, son las **personas que mandan**; las personas o el equipo de personas que apoyan al líder o personas líderes están en el medio; y el resto de la organización se sitúa en la última capa; la energía que fluye y se desarrolla en esta capa es la que sostiene toda la estructura, pero sin aparecer porque la cúspide es lo más visible.

En esta última capa nos encontramos muchas de las mujeres jóvenes que decidimos participar en asociaciones que ya están constituídas y que **carecen de una perspectiva de género**, e incluso en algunas que sí la tienen. Se nos ofrece

una participación aparente, tenemos presencia en la asociación (realizamos cursos, acudimos a charlas, participamos en talleres...) pero en muchas ocasiones tenemos dificultades a la hora de incidir en el diseño, elaboración y evaluación de los proyectos que la asociación lleva a cabo, desde nuestras propias necesidades, intereses, experiencias como mujeres y jóvenes.

Queremos liderar aquello que vamos construyendo y cuestionar las maneras de hacer que no nos gustan, que nos hacen daño y que no nos dejan crecer como personas. Para ello, **necesitamos empoderarnos** independientemente de dóndeelijamos participar y reinventar nuevas maneras de participar que nos incluyan como ciudadanas activas en las sociedades actuales.

También, es necesario **ocupar espacios** donde tomemos decisiones que nos afecten, ocuparlos con alegría y junto con otras, donde el poder de decidir esté distribuido, donde **reconozcamos la autoridad de otras mujeres** y se reconozca la nuestra.

Las estructuras horizontales o boomerang;



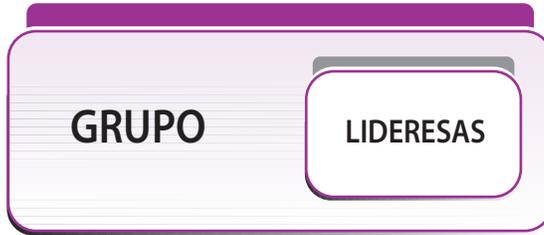
Existen asociaciones que se plantean este tipo de estructura como una estrategia que facilita los **procesos de comunicación**, y por tanto también los **procesos de participación**, porque si no conocemos, no estamos informadas, entraremos en la dinámica del activismo, de hacer por hacer, sin sentido ni horizonte.

Las mujeres jóvenes no queremos estar en la "vidriera participativa" de ningún partido político, ni de ningún tipo de organización que aleje nuestros intereses, pensamientos y acciones para fortalecer los intereses propios de manera indirecta.

Queremos formar parte, tomar partido de causas comunes a través de **liderazgos compartidos y democráticos**, partiendo de relaciones horizontales entre las personas líderes y el grupo. Necesitamos romper esquemas, mentalidades que nos sitúan a unas por encima de otras, buscar el equilibrio de las mujeres y las relaciones jerárquicas, rechazando entre las relaciones jerárquicas y las mujeres. Empezar a identificar otras maneras posibles de funcionar que las mujeres jóvenes estamos aportando al movimiento asociativo es una manera de sumar todas las experiencias, de enriquecer la lucha común, de aprender las unas de las otras.

La responsabilidad de cedernos y compartir el poder junto con nosotras es condición indispensable para el liderazgo de las mujeres jóvenes y esto influirá en el tipo de acciones que promovamos para nuestro empoderamiento personal y por tanto colectivo.

Estructura **integradora - inclusiva**:



El ideal de esta estructura es que las personas líderes forman parte del grupo, están dentro del mismo, acortando la distancia entre ellas y caminando todas juntas hacia los objetivos comunes de la asociación. Se trata no sólo de buscar **relaciones de horizontalidad y democráticas**, sino de dar un paso más. Romper con la idea de que la persona que ejerce el liderazgo es la que nos orienta, la que nos enseña. **Retroalimentarnos** unas de otras en base a nuestras **experiencias, sentimientos, ideas**, generando nuevos debates, descubriéndonos en el camino desde la acción cotidiana. Es desde la práctica como vamos ejerciendo los liderazgos. Y será esta práctica, conjugada con una mirada abierta al cambio, la que nos ayude a los grupos a plantear qué tipo de lideresas queremos, si estamos listas para funcionar sin líderes o si dejamos a otras que vayan continuando el camino que ya otras nos dejaron a nosotras...

Estructura de **flor o estrella**:

La organización en su conjunto tiene vida propia; todas volcamos conocimientos, valores y experiencias iniciando el camino de identificar la asociación como algo nuestro, que forma parte de cada una de nosotras.

El grupo se transforma en un espacio con expectativas reales al cambio, pasa de lo personal a lo político.



Las mujeres jóvenes deseamos visibilizar nuestro propio poder de influencia, de relaciones, de afectos al mundo entero, de sabernos empoderadas y contribuir junto con otras y otros a la construcción de liderazgos colectivos, inclusivos y equitativos.

Fuente: Los gráficos de las estructuras han sido adaptados de "Liderazgo asociativo o cómo mandar obedeciendo"

## Algunos obstáculos y mitos en torno al liderazgo:

Para las mujeres es difícil convertirse en lideresas *¿Por qué nos cuesta tanto?, ¿tiene que ver con cuestiones de carácter, de personalidad? ¿O es más bien un problema social?* La verdad es que es un poco de todo.

Las mujeres solemos encontrar muchas dificultades para asumir espacios de toma de decisiones. Una posible clasificación de esos obstáculos podría ser considerar algunos de ellos estructurales y otros subjetivos. Los estructurales son aquéllos que tienen una relación estrecha con la organización del sistema patriarcal y que por la misma razón nos cuesta identificar ya que vemos como natural o habitual. Los subjetivos también tienen que ver en parte con nuestra identidad como mujeres y también a través de la personalidad de cada una. Algunos de estos obstáculos subjetivos están relacionados con la *autoestima, miedos, escaso conocimiento propio, autoconcepto débil y falta de conciencia de Género.*

Hay un gran número de **obstáculos estructurales**, e incluso muchos de ellos se mezclan en parte con los subjetivos. Para que puedas verlos más claramente, sólo mencionaremos algunos, los que consideramos más importantes como el techo de cristal, el guetto de terciopelo, el suelo pegajoso, la misoginia, la tecnofobia.

### A. TECHO DE CRISTAL

Hace referencia a una barrera invisible que encuentran las mujeres cuando quieren ascender en posiciones de poder. Se ha usado tradicionalmente para explicar el escaso número de mujeres como representantes políticas o en la dirección de las empresas, pero es algo que también ocurre en las asociaciones en general que suelen tener muchas voluntarias y socias, pero pocas directivas. *¿Te suena de algo?*

Se dice que el techo de cristal es una barrera invisible por que se trata de un conjunto de prácticas, de normas informales, de actitudes que forman parte de la cultura de las organizaciones. No son fáciles de identificar y muchas veces se difuminan o camuflan. Por ejemplo, *¿te has fijado quién forma parte del órgano directivo en tu asociación?* De acuerdo, supongamos que tu asociación es un ejemplo de paridad entre hombres y mujeres, así que miremos un poco más allá. Fíjate de modo general en los puestos de responsabilidad dentro del movimiento asociativo juvenil, *¿hay más chicas o chicos?* Y en las asociaciones de mujeres y feministas *¿Cuál es la media de edad de sus representantes?, ¿hay muchas o pocas mujeres jóvenes?*<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Lamentablemente aún no hay estadísticas sobre este tema. *¿Por qué no le propones a tu asociación o Consejo de la Juventud local o autonómico realizar una breve encuesta sobre este tema?*

Quizá pienses que todo eso no tiene nada que ver con el género ni con la edad, que se trata de una cuestión de experiencia, de capacidades de liderazgo o incluso de suerte a la hora de ser elegida. Bueno, pues la idea es que el concepto “techo de cristal” te ayude a reflexionar que no es casualidad el que haya tan pocas mujeres y especialmente tan pocas jóvenes en los puestos de representación y de poder.

Uno de los ejemplos más claros de la puesta en práctica del techo de cristal se observa en la selección de cargos públicos. Se supone que todas las personas tenemos las mismas posibilidades de ser elegidas, pero en realidad no es así. En 1992 Naciones Unidas publicó un importante trabajo de investigación en el que se analizaba el proceso por medio del cual las mujeres resultaban electas para los cargos de responsabilidad. Este proceso comprendería cuatro etapas:

- a. Ser elegible, cumpliendo los requisitos que se le exigen a cualquier ciudadano/a
- b. Entrar en el grupo de candidaturas potenciales, cercanas o reales; lo que supone estar involucrada y participar en las actividades políticas de la organización
- c. Convertirse en candidata efectiva, recibir la calificación, el “visto bueno” por parte de la organización.
- d. Ser electo o electa

Debemos hacer especial hincapié en que para pasar de una etapa a otra del proceso: **Reclutamiento**, **Selección** y **Elección efectiva**, influyen una serie de factores que suelen dar menos ventajas a las candidaturas femeninas. Están por ejemplo todos los factores relacionados con las familias políticas dentro de los partidos, las distintas corrientes ideológicas, las cuotas por edad o territorio, y están también todos los prejuicios de género respecto del buen desempeño de las mujeres en el ámbito de lo público.

María Antonia García de León (2002) señala que las mujeres que optan a puestos de poder deben pasar por un triple filtro social impuesto por el sistema: una selección social general, una selección patriarcal y una selección en cuanto a pioneras. Es decir se les exige mucho más de lo implicado para los varones y mucho más que en un proceso de selección “normal”.



### B. GUETHHO DE TERCIOPELO

Se denomina de este modo a aquellos espacios dentro de las empresas que debido a la masiva entrada de mujeres por medio de acciones afirmativas, se han feminizado y por consiguiente las condiciones de trabajo se han vuelto más precarias en cuanto a la calidad, al salario y a las posibilidades de acceder a puestos de responsabilidad. Por ejemplo, los departamentos de recursos humanos en las empresas.

### C. SUELO PEGAJOSO

Una de las investigadoras del fenómeno del techo de cristal, Mabel Burín, ha señalado que éste actúa de forma complementaria con el suelo pegajoso para obstaculizar la llegada de las mujeres a espacios de poder. El suelo pegajoso hace referencia a aquellas llamadas que se hacen a las mujeres para que cumplan con sus obligaciones domésticas y de cuidado. Llamadas que suelen ir acompañadas de reproches y la consiguiente culpabilidad por el supuesto “abandono” de lo verdaderamente importante, entiéndase el hogar y la familia.

**Mabel Burín** es doctora en psicología clínica, psicoanalista y especialista en salud mental de mujeres. Es integrante de la Federación Mundial por la Salud Mental, fundadora del Centro de Estudios de la Mujer en Buenos Aires, y ha sido profesora en universidades de Argentina, Brasil, México y España.

### D. MISOGINIA

*¿Has oído alguna vez que lo peor que puede ocurrirte es tener una jefa mujer?, ¿Que las mujeres con poder son más “malas” que los hombres?”* Desde luego no vamos a negar que algunas mujeres que alcanzan puestos de poder se comporten de forma patriarcal e incluso despiadada con aquell@s que tienen a su cargo. Obviamente ser mujer no garantiza tener conciencia de género, así como ser una trabajadora no te otorga de forma mágica la conciencia de clase.

Si todo fuese así de fácil, el mundo sería otra cosa. No obstante, queremos proponerte el reflexionar en torno a la idea de que las mujeres actuamos muchas veces de forma jerárquica con otras mujeres. Actuamos, aunque pese decirlo, de forma misógina entre nosotras. Y esto desde luego no favorece el Liderazgo de otras mujeres y mucho menos de las jóvenes.

*¿Por qué hacemos esto?* Como ya sabrás no tiene que ver con la supuesta “maldad” que nos adjudican. Es más probable que hayamos aprendido a relacionarnos de este modo porque es la forma en que el Sistema Patriarcal clasifica a las personas. Otorgamos mayor valor en la medida en que alguien se parece o se diferencia de nosotras/os.

El problema es que muchas veces esto se convierte en una estrategia patriarcal que genera discriminación entre las propias mujeres.

Bueno, ya sabemos que hemos aprendido a comportarnos así entre nosotras. ¿Y ahora qué? Pues la única forma de cambiar las cosas es desaprender esta forma de relacionarnos y **aprender nuevas formas de comportamiento, adquirir nuevos modales<sup>5</sup> entre nosotras**: Debemos aprender a tratarnos con respeto, sin hostilidad y construir un sentimiento de confianza automática, que luego puede ir creciendo o descendiendo según las circunstancias. Pero para ello, deberíamos reflexionar sobre nuestras propias actitudes misóginas hacia otras mujeres.

### PARA REFLEXIONAR...

¿Alguna vez te has comportado de forma misógina con otra mujer? Antes de decir Noooo, que nunca jamás, que eso sólo les ocurre a otras, reflexiona si te sientes identificada con alguna de las siguientes afirmaciones.

- Cuando se acerca alguna amiga tuya o alguna chica que no conoces y la miras de arriba abajo, haciendo un rápido (y mal disimulado) escáner de lo que lleva puesto, en vez de saludarla mirándola a los ojos.
- Cuando alguna mujer nos explica algo, ya sea una profesora o experta en algún tema y dudas de su autoridad, de si realmente sabe de la materia que explica.
- Cuando alguna mujer viste de forma sexy y tiene más éxito que tú con los chicos, comentas por ahí que se valora poco, que tu prefieres tu inteligencia antes que ser un putón.
- Cuando ves a alguna mujer en un cargo político, sobre todo si no comulgas con su partido, y piensas o comentas que seguro que está ahí porque es familiar de alguien o porque ha pasado por la cama de alguno.
- Cuando alguna mujer joven, más joven que tú, se expresa muy bien, razona mejor de lo que esperabas y se comporta con una capacidad resolutiva importante y le dices, en plan piropo, algo así como "para lo joven que eres..."
- Cuando tu asociación decide organizar un proyecto para trabajar con mujeres inmigrantes y alguien comenta que es mejor ofrecer servicios y recursos antes de ofrecer canales reales de participación y toma de decisiones, por que las inmigrantes "ya se sabe son sumisas, pasivas y no tienen ninguna formación"

Si te interesa este tema y quieres profundizar, puedes encontrar más información en el apartado de Estrategias para facilitar el Liderazgo. Detente especialmente en el affidamento y los pactos.

<sup>5</sup> La idea de crear una especie de Manual de urbanidad (tácito) de relación entre Mujeres se la oímos a Marcela Lagarde en una charla dictada en Valencia.

### E. BRECHAS DIGITALES DE GÉNERO

Es sorprendente que en una era supuestamente tecnológica, con una generación que ha crecido con el auge de los ordenadores, la aparición y evolución de los móviles, muchas personas no accedan al uso de las Nuevas Tecnologías. Es lo que se conoce como brecha digital, es decir que en plena era de la información y la tecnología hay varios colectivos, que por diversas circunstancias tienen menos posibilidades de acceso, conocimiento y utilización de las TIC's<sup>6</sup>. Es lo que ocurre con las personas mayores, discapacitadas, con muchas personas de los países empobrecidos, con gran parte de la población inmigrante y por supuesto con las mujeres, especialmente con las jóvenes.

Hemos oído muchas veces que Internet supondrá un cambio revolucionario en las relaciones de género, pero esto no va tan rápido como quisiéramos, la autopista de la información también tiene atascos para las jóvenes

Brevemente mencionamos algunos de los obstáculos con los que se encuentran las mujeres jóvenes para acceder y utilizar las TIC's:

- **Feminización de la pobreza:** Las mujeres tienen menos posibilidades de acceder a ordenadores y a conexiones de Internet, especialmente si viven en países más empobrecidos o en las zonas rurales de países económicamente ricos.
- **Explotación de las mujeres en la era digital:** Los roles del mercado laboral se reproducen en Internet
- **Reparto desigual de responsabilidades:** Las mujeres tienen menos tiempo libre y más responsabilidades, por lo tanto menos posibilidades de investigar, chatear, organizarse, etc. a través de Internet.
- **Falta de modelos en la Red:** Los modelos se reproducen y seguimos siendo mayoritariamente usuarias y poco generadoras de contenidos. Prueba a meter la palabra mujer en google y verás que lamentablemente se nos sigue asociando con webs rosa y pornografía.
- **Tecnofobias y roles de género:** Las mujeres cargamos con una serie de miedos aprendidos para el uso de determinados aparatos electrónicos, especialmente si se trata de tecnología que no tiene "utilidad doméstica".

---

<sup>6</sup> TIC's significa Tecnologías de la Información y la Comunicación

### ¿SABÍAS QUE LA PRIMERA PROGRAMADORA FUE UNA MUJER?

**ADA Bayron** fue la primera programadora de la historia. Sentó las Bases para la era computacional.



Tuvo vocación de analista y metafísica y a los 17 años realizó estudios de Matemáticas.

Colaboró con Charles Babbage en el proyecto de una nueva máquina de calcular: la Máquina Analítica, un artefacto para el cálculo que almacenaría en la memoria una serie de instrucciones.

En 1843, a los 28 años, Ada Byron tuvo perfeccionados los planes para la Máquina Analítica.

Sus ideas fueron extendidas un siglo más tarde como fundamentales en el desarrollo de la moderna computadora electrónica digital.

En la década de los 80 el Departamento de Defensa de los Estados Unidos desarrolló un lenguaje de programación en honor a la condesa, al cual nombró ADA.

## Empoderamiento personal y sinergia grupal

### ¿QUÉ ES EL EMPODERAMIENTO?

Empoderamiento es actualmente y desde hace unos años, una palabra de moda en los proyectos relacionados con los grupos excluidos, en especial en el trabajo con mujeres (incluyan o no la perspectiva de género). Todo el mundo la usa, cada quien a su manera, dándole el significado que se adecúe mejor a su propuesta, proyecto o programa. En algunos casos puede ser sinónimo de autoestima, desarrollo, participación, autonomía o emprendimiento económico.

**Empoderamiento** proviene del inglés **Empowerment** y es un término que ha sido acuñado y difundido por el movimiento feminista de los países del sur, aunque desde hace algún tiempo, otros movimientos sociales han comenzado a utilizarlo. Y que ha estado muy vinculado a la incorporación del enfoque de género en el desarrollo.

### EMPODERAMIENTO Y GÉNERO EN EL DESARROLLO

En la década de los 80, varias teóricas feministas comenzaron a aportar nuevos conceptos y herramientas para la incorporación del enfoque de

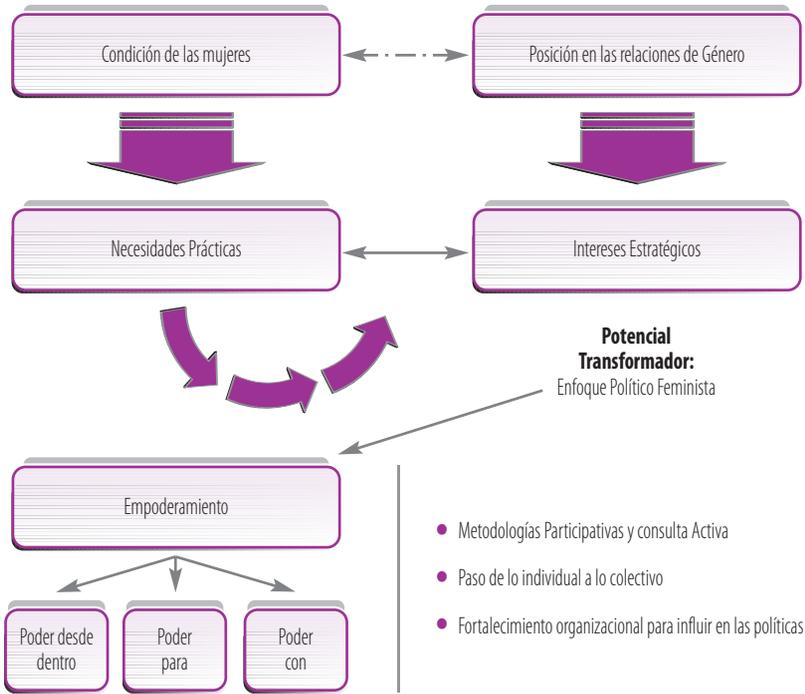
género en el desarrollo. Hasta ese momento las políticas de cooperación se habían puesto como meta incorporar a las mujeres a los procesos de desarrollo, pero las feministas planteaban que esto no modificaba el estatus quo ni las relaciones de poder. Evidenciaron por tanto, la necesidad de cambiar las relaciones de género para modificar la subordinación.

En esta línea, Maxine Molyneux planteaba que las mujeres tienen distintos **intereses** según cual sea el contexto y que estos pueden ser **prácticos o estratégicos**. Los primeros estarían ligados a los roles de las mujeres, producto de la división sexual del trabajo, y los segundos relacionados con el desigual acceso a los recursos y al poder de las mujeres. Recogiendo esta distinción, Kate Young hizo una nueva aportación, explicando que lo práctico hace referencia al estado material que viven las mujeres (pobreza, acceso a la educación, carga de trabajo, etc.) es decir a su **condición** y lo estratégico se relacionaría con la **posición** que ocupan las mujeres con respecto a los varones en una sociedad (toma de decisiones, derechos legales, autonomía, etc).

Young va mucho más allá de hacer una mera tipología de **necesidades e intereses**, señalando que la planeación para el desarrollo no suele diferenciar estos dos niveles o que bien sólo hace un uso mecánico de dichos conceptos, insistiendo especialmente en la satisfacción de las necesidades prácticas que no modifican las desigualdades de género que sufren las mujeres a nivel global. Tal y como señala la propia autora "existe un rango de objetivos potencialmente comunes para las mujeres relacionados con la posición relativa de éstas frente a los varones, su capacidad de autonomía y de agente social y una mayor diversidad de preocupaciones, más específicas, que se derivan de los procesos cotidianos de subsistencia que diferentes categorías de mujeres experimentan. De hecho, lo más interesante del aporte de Young es que lo práctico se puede transformar en estratégico y en que si no se realiza esa transformación cualquier propuesta de desarrollo carece de un enfoque feminista.

El **potencial transformador** que surge de la conversión de las necesidades prácticas en intereses estratégicos podría ser uno de los nudos que transformarían ciertas acciones de desarrollo en acciones político feministas. Es en este contexto donde se puede entender el empoderamiento como una herramienta para hacer factible la conversión de lo práctico en estratégico.

**MAPA CONCEPTUAL EMPODERAMIENTO**



**CONCEPTUAR Y APLICAR EL EMPODERAMIENTO**

La revisión de la bibliografía nos muestra que existen diversas formas de explicar y aplicar el empoderamiento. No obstante, diferentes autoras coinciden en que se trataría de un proceso. No se trataría de un proceso lineal, con un principio y un fin, sino más complejo donde se interconectan diferentes áreas o funciones. Y donde es posible que una mujer o un grupo de mujeres se empoderen en un área y no en otra.

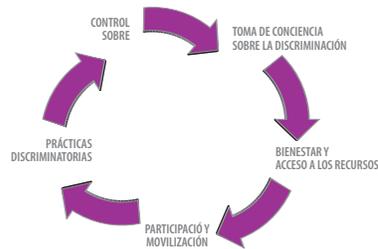
El *Empoderamiento es un proceso* que va desde lo individual a lo colectivo y que está profundamente vinculado a las relaciones de poder entre ambos géneros.

TIPOS DE PODER	
<b>Poder sobre otr@s</b>	Adquirido mediante el conflicto y la confrontación directa entre los grupos de interés que tienen el poder y los que no lo tienen.
<b>Poder para hacer algo</b>	Adquirido mediante el aprendizaje, el desarrollo de capacidades, habilidades y cualidades de liderazgo y el apoyo.
<b>Poder con</b>	Mobilización social, construcción de alianzas y coaliciones.
<b>Poder dentro de un@</b>	Creciente conciencia de sí, autoestima, confianza individual y organizacional y conciencia.

**Sara Longwe** desarrolló en 1988 el Marco de Empoderamiento que lleva su nombre como un proceso para reconocer y reducir las desigualdades de género. El proceso está formado por cinco variables: bienestar, acceso, toma de conciencia, movilización y control. Los elementos del marco se relacionan del siguiente modo:

- Al disminuir las diferencias de género en el acceso al poder y los recursos.
- Se produce una mayor conciencia para reconocer la discriminación de género.
- Y una mayor participación de las mujeres para superar las prácticas discriminatorias.
- Como una forma de conseguir mayor participación de las mujeres en el control de los recursos y de su propio bienestar.

Sara Longwe, ex educadora, trabaja en análisis y jerarquización de género en África y ha creado el Marco de Empoderamiento de la Mujer para el Fondo para el Desarrollo de la Infancia de las Naciones Unidas (UNICEF). Se ha desempeñado como Presidenta de la Red Africana de Desarrollo y Comunicaciones de la Mujer (FEMNET), red panafricana que trabaja con miras al desarrollo, la igualdad de la mujer y otros derechos humanos a través de la defensa, la capacitación y la comunicación.



Fuente: este gráfico ha sido adaptado de WIDE. Mujeres en el desarrollo en Europa boletín Nº 14. [<http://wide.gloobal.net>]

Para **Jo Rowlands** el proceso de empoderamiento es “un conjunto de procesos psicológicos que cuando se desarrollan, capacitan al individuo o al grupo para actuar e interactuar con su entorno de tal forma que incrementa su acceso al poder y su uso en varias formas” Este conjunto de procesos podría ser analizado desde tres dimensiones que interactúan entre sí. Se trataría de la dimensión personal, *la dimensión de las relaciones cercanas* y *la dimensión colectiva*. En el ámbito personal el empoderamiento supone desarrollar la autoconfianza, la identidad y la autoestima. En el ámbito de las relaciones cercanas se daría el aumento de las habilidades para negociar e influenciar la propia relación y la toma de decisiones dentro de ella. Por último, en la dimensión colectiva, el proceso supondría el trabajo en conjunto para producir cambios de mayor alcance que los conseguidos individualmente.

La autora explica que en cada una de las dimensiones interactúan además elementos impulsores o inhibidores del proceso y que según cómo se produzca la interacción entre ambos, dará lugar a unos cambios más o menos evidentes. La

autora reconoce que su propuesta no ofrece resultados ni logros fáciles para la medición y que por lo tanto puede ser menos atractiva para quienes trabajan con mujeres, pero que puede facilitar el que sean las propias mujeres inmersas en los procesos de empoderamiento quienes definan sus prioridades.

Por su parte **Naila Kabeer** señala que el empoderamiento sería el proceso por medio del cual los grupos pueden intervenir en la toma de decisiones, en un contexto en que anteriormente se les habían negado dichas capacidades. Se trataría del paso entre no tener poder de decisión a tenerlo. El empoderamiento debería empezar a construirse "desde dentro" como base y a partir de ahí mejorar capacidades de control de recursos y toma de decisiones a nivel colectivo. Sin la unión entre el empoderamiento personal y colectivo, sería poco factible mantener el primero a largo plazo. Kabeer explica que en dicho proceso hay que tener en cuenta tres factores: *recursos, agencia y logros*. Con recursos se refiere tanto a los materiales como los no materiales y a aquéllos que poseemos en el momento actual como a aquéllos con los que se podría contar en un futuro. La agencia se explica fundamentalmente por la capacidad de elegir y de tomar decisiones. Señala que es fundamental la conciencia que tengan las personas participantes del proceso de la importancia del tema que se decide. Y finalmente, estarían los logros como resultados que obtienes con la capacidad de agencia y los recursos.

Resumiendo, podemos decir que el Empoderamiento...

Es	No es
<ul style="list-style-type: none"><li>- un proceso</li><li>- de cambio, de transformación</li><li>- por medio del cual se adquieren o desarrollan habilidades, capacidades</li><li>- para dirigir o liderar la propia vida</li><li>- tiene una dimensión individual y otra colectiva.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ejercer poder "sobre otros/as"</li><li>- actuar de forma patriarcal reproduciendo esquemas y modelos tradicionales de poder.</li><li>- "mandar" a un grupo de personas</li></ul>

### Indicadores de Empoderamiento: *¿Cómo se mide el Empoderamiento?*

Es evidente que hay una diversidad de formas de entender y utilizar el concepto de Empoderamiento. Esto provoca al menos dos problemas: falta de referentes metodológicos operacionales para implementar los procesos de empoderamiento y dificultades para establecer indicadores adecuados para su medición. Pero *¿cómo medir un proceso formado por un conjunto diverso de dimensiones?*, *¿cómo medir un proceso al que se le han dado multiplicidad de definiciones, según sea quien lo use?*

Los indicadores para medir el Empoderamiento pueden ser tanto de índole cuantitativa como cualitativa. Obviamente los **indicadores cuantitativos** son más fáciles de medir, aunque también plantean varios problemas. A nivel internacional, el indicador más

<sup>7</sup> Potenciación es una de las traducciones literales que se ha hecho del término empowerment.

conocido es el **Índice de Potenciación de Género**<sup>7</sup> (IPG) creado en 1995 por El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo para medir las oportunidades de las mujeres con respecto a los varones. Este indicador está formado por tres dimensiones: *poder político*, *poder de decisión* y *control de recursos económicos*. Para ello se cuentan respectivamente la proporción de mujeres y hombres con escaños parlamentarios, la participación de mujeres y hombres en puestos legisladores, altos funcionarios o directivos y participación de mujeres y hombres en puestos profesionales y técnicos; y por último, la estimación de ingresos percibidos por mujeres y hombres. Frente a esta medición cabe preguntarse entonces *¿Qué tipo de empoderamiento estamos midiendo?*, *¿Quiénes son las mujeres que ocupan los escaños del congreso y los altos cargos de la administración del Estado?*, *¿la reducción de la brecha salarial entre hombres y mujeres, garantiza que éstas estén empoderadas con respecto a los varones?*. Parece un indicador un tanto elitista y demasiado reduccionista como para medir adecuadamente los avances del empoderamiento femenino. El IPG tampoco refleja la realidad de los diversos tipos de mujeres, en cuanto a la medición de recursos económicos hace referencia al salario y no a la tenencia de la tierra, tan importante para la mejora de las condiciones de vida de las mujeres y para su estatus en muchas sociedades de los países en vías de desarrollo. Además, entender la participación política, sólo como la participación dentro del parlamento, supone dejar fuera el amplio espectro de asociaciones, organizaciones de base, ongs, agrupaciones feministas, en las que las mujeres han participado y participan ampliamente, mucho más que en el parlamento, especialmente en países que no cuentan con un sistema democrático.

Algunos de los indicadores cuantitativos usados con mayor frecuencia son:

 Aspectos Legales	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Cumplimiento de las leyes relacionadas con la protección de los derechos humanos desde una perspectiva sensible a la cuestión de género</li></ul>
 Aspectos Políticos	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Existencia de una política sobre género y/o sobre la respuesta de género en otras políticas</li><li>■ Número porcentaje ocupado por mujeres en los diferentes niveles de gobierno.</li><li>■ Número de asociaciones de Mujeres</li><li>■ Número/porcentaje de mujeres en puestos de responsabilidad dentro de asociaciones mixtas y movimiento asociativo en general.</li></ul>
 Aspectos Económicos	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Cambios en las tasas de empleo de las mujeres</li><li>■ Cambios en los tipos de puestos de trabajo ocupados por mujeres</li><li>■ Cambios en la utilización del tiempo y en el equilibrio de trabajo productivo y reproductivo</li></ul>
 Aspectos Sociales	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Número de mujeres en roles de toma de decisiones en las instituciones locales</li><li>■ Niveles de formación e interconexión entre las mujeres consideradas individualmente y las instituciones de mujeres</li></ul>

Con respecto a los **indicadores cualitativos**, algunas organizaciones como WIDE (Mujeres en el desarrollo en Europa) han planteado que se pueden crear indicadores cualitativos para medir el empoderamiento a través de algunas preguntas:

*¿Hasta qué punto son las mujeres conscientes de sus derechos legales?*

*¿Hasta qué punto son las mujeres conscientes de las cuestiones políticas a nivel local, nacional o internacional?*

*¿Son los hombres más o menos conscientes que las mujeres?*

*¿Difiere esta conciencia según su edad, clase social o pertenencia a un grupo discriminado?*

*¿Es este proceso cambiante?*

*¿Se dan cuenta las mujeres de que se están empoderando?, ¿cómo se percatan de ello?*

*¿Perciben las mujeres que tienen mayor autonomía?, ¿de qué tipo, en qué sentido?*

*¿Pueden las mujeres tomar decisiones de forma independiente de los varones en las instituciones y organizaciones? ¿Qué tipo de decisiones toman o pueden tomar las mujeres, en qué ámbitos?*

Desde luego, esta propuesta es más compleja que las mediciones numéricas y puede reflejar de manera más realista lo que se está midiendo en un proceso de múltiples dimensiones. Sin embargo, aún está pendiente definir de qué modo se pueden comparar los resultados en diferentes contextos o proyectos.

## Estrategias para Facilitar el Liderazgo en nuestras organizaciones

### A. AFFIDAMENTO

*Affida....¿qué?* Sentimos no poder traducir el término (seguramente si lo hiciésemos perdería gran cantidad de su contenido). Lo que sí que podemos hacer es situarte en el contexto en el que surge y analizarlo.

Como habrás intuído, es un término italiano. Como curiosidad decirte que la primera vez que fue utilizado fue en 1983, osea en el siglo pasado, en la revista de los grupos Feministas de Milán (Sottosoppra). Por tanto su madre sería El Feminismo de la Diferencia de la Escuela Italiana de Milán. Aunque si te somos sinceras este concepto tiene muchas madres, puesto que se ha ido construyendo en torno a grupos de discusión y práctica feminista, puesto que diferentes mujeres

vieron la necesidad de nombrar una realidad que no se nombraba y que la consideraban una herramienta muy poderosa para las mujeres.

Para que podamos entendernos vamos a entrar en materia y explicarte su significado, tendremos espacio para poder compartir contigo el proceso de creatividad feminista y darte nuestra visión de este controvertido término.

El affidamento postula relaciones de intercambio entre mujeres, en virtud de las cuales unas ayudan a otras a realizar sus deseos o proyectos.

Es una práctica social y política, en la que la neutralidad se sustituye por la acción. Se pretende hacer una causa común, establecer una relación de confianza con otra mujer, reconocer su autoridad, su saber.

**DORA SALES SALVADOR**

Como la autora plantea el affidamento es una práctica de **mediación** entre mujeres, que establece **alianzas solidarias** (soridad) para unir fuerzas **frente al poder patriarcal** y la educación misógina recibida, que nos separa y hace desconfiar de nosotras.

Reconstruyendo nuestra relaciones, desde el aquí y el ahora, transformándola conjuntamente, **desde le compromiso y la fe por lo que hacemos y en lo que creemos.**

Por eso, te planteamos que ésta es una relación subversiva, allá van unos cuantos motivos:

**-Porque se da entre mujeres de carne y hueso:** nos humanizamos. Antes ya hemos tocado este tema pero creemos importante seguir trabajando esta idea. Una de las cosas que se plantea desde este tipo de práctica feminista es que las mujeres rompamos con las imágenes simbólicas de las mujeres "brujas o santas" seguro que podríamos hacer una lista bastante larga,... pero vamos a lo que nos interesa. Lo interesante de esta práctica es que pretende no sólo romper con estas ideas

En la actualidad podemos pensar que los ideales tradicionales de mujer ya no existen, que nosotras mujeres jóvenes, occidentales, modernas, con más o menos estudios e implicadas no nos influyen. Esto les ocurre a las "otras". Con todo nuestro cariño e incluyéndonos a nosotras mismas, podemos llegar a ser algo, aunque sea sólo un poquito, ingenuamente pedantes. Porque lo cierto, es que muchas de nosotras nos hemos comido con patatas el modelo de "superwoman" o "mujeres todo terreno", no sólo tenemos que estar sino además estar a la perfección.

hacia fuera sino también hacia dentro, nosotras también estamos influenciadas por este tipo de ideas que flotan en el aire y que con demasiada facilidad entran a formar parte de nuestra vida, ¿las consecuencias? Son varias y todas están interrelacionadas, pero una de ellas sería la de separarnos y deslegitimarnos para el ejercicio del poder y el liderazgo puesto que se nos ve como una amenaza pero también podemos vernos a nosotras mismas como amenazas.

Podríamos negarnos a aceptar esto, porque lo vemos demasiado duro con nosotras mismas, pero también podríamos hacer un ejercicio de sinceridad y de relativizar nuestras responsabilidades. Es decir, reivindicamos el derecho a disfrutar de ser mujeres, a querernos y respetarnos y a defender nuestros derechos, luchar porque se nos valore, pero no creemos que sea justo para nadie columpiarnos en la idealización y perfección femenina, porque está en juego.

Las mujeres no somos salvadoras del mundo, la responsabilidad es común, todas las personas tenemos esta responsabilidad, pero tampoco vamos a destruir el mundo con un golpe de pestañas. No es éste nuestro objetivo.

**-Porque dejamos de estar ciegas:** Asumir las diferencias entre las mujeres es reconocer que las necesidades y prioridades entre mujeres son diversas. También sus capacidades. Es cierto que como género femenino tenemos una historia y necesidades comunes. Pero no nos podemos quedar aquí, como mujeres no lo compartimos todo, tenemos biografías e historias diferentes e igualmente importantes, tenemos que encontrar el equilibrio entre lo común y lo diverso, no hay una única agenda feminista, puesto que cada mujer y cada grupo está representando unos intereses y necesidades concretos. La homogeneización de las mujeres supone la invisibilización de las mujeres con menos poder.

**-Porque nos comprometemos en creer,** no en los reyes magos o en que esto se solucionará sin más, esta lección la tenemos más que aprendida. Sino a creer nosotras mismas, en otras mujeres, en la posibilidad de transformar aquello que no nos gusta,... junto con otras mujeres que llevan caminos paralelos, unas veces se cruzan y otras se distancian, sin necesidad de melodramas, sin competir, cuidándonos, respetándonos y siempre bajo la aceptación de ambas partes de unos mínimos a respetar, puesto que no todo vale.

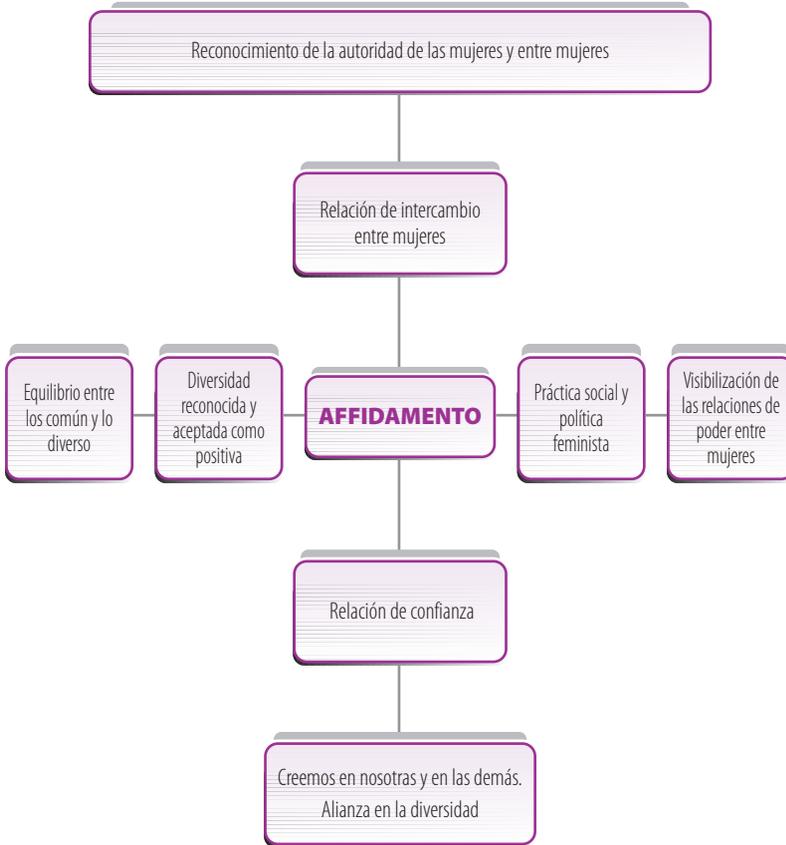
**-Porque dejamos de ser inocentes.** Affidarse conlleva a visibilizar las relaciones de poder que se dan entre nosotras, pero siempre bajo el deseo de mantener un espíritu constructivo, sin dañarnos sin herirnos pero tampoco asumiendo tácticas camicaces. Porque Ojos que no ven... ¡¡leche que te pegas!! Dejar la inocencia no significa olvidarnos de soñar, crear, reírnos del mundo y de nosotras mismas. Perder la inocencia cuando te pones las gafas violetas es impactante porque algo se mueve por dentro y es difícil de volver hacia atrás pero si algo se mueve... ¡es que hay vida dentro!

**-Porque rompemos las fronteras establecidas entre las mujeres.** Lo que el affidamento plantea es que cuando las mujeres entramos dentro de este tipo de relación lo hacemos porque reconocemos la autoridad, el saber de otras mujeres, que nos acompañan, nos apoyan y nos enseñan, para poder desarrollar nuestros sueños, deseos, proyectos,... Las mujeres no hemos tenido autoridad (no se nos ha reconocido) a lo largo de nuestra historia, por ello es necesario que las mujeres la reconozcamos entre nosotras.

Ninguna mujer debe permitirse ni permitir que le hagan sentirse inferior, pero es de vital importancia que recuperemos nuestra centralidad, que aceptemos nuestras disparidades y que asumamos que no todas tenemos las mismas capacidades y habilidades, ni los mismos conocimientos, aceptar esto nos puede ayudar a ser libres a valorar la diversidad a gestionar las organizaciones desde otro enfoque más justo y humano, donde se suman y potencian nuestras habilidades y capacidades, dándoles las mismas valoraciones, la misma importancia. El poder pasa de estar de arriba y concentrado a expandirse.

**-Porque cultivamos nuevas formas de relación entre nosotras:** dejada esta inocencia malsana sobre nosotras y esta ceguera que nos hace tropezar una y otra vez con las piedritas que nos va poniendo el sistema patriarcal, se nos abre una puerta al reencuentro entre nosotras. Las semejanzas que nos unen nos permiten darnos cuenta de que no estamos solas, que lo que nos ocurre no son cuestiones circunstanciales, no es por que estemos defectuosas ¡¿Cuántas de nosotras hemos oído e incluso nos hemos autodesignado como raritas?! Y de repente nos encontramos con mujeres que comparten parte de estas realidades, que les molestan ciertas actitudes, que vemos injustas prácticas que se llevan haciendo tanto tiempo y de las que no estamos insensibilizadas. Estas semejanzas nos ayudan a su vez a "construir la empatía por la proximidad y la similitud" (Lagarde y de los Rios, M.2001)

Estas nuevas relaciones también nos ayudan a asumir las disparidades entre mujeres desde una óptica positiva puesto que en vez de alejarnos nos permite conocernos y reinventar las relaciones.



### B. PACTOS CONMIGO, ENTRE NOSOTRAS Y CON ELLOS

El Patriarcado se ha hecho eco de la máxima "divide y vencerás". La "guerra de los sexos" es una idea bastante conocida y ha supuesto graves consecuencias para hombres y mujeres. Como te comentábamos antes, la misoginia nos ha perjudicado como pocas cosas.

Pactar es una estrategia tremendamente subversiva porque cuestiona y modifica la lógica del patriarcado. Sí hemos aprendido que en una negociación siempre hay alguien que gana y alguien que pierde. Los pactos suponen dejar atrás la lógica de vencedor@s y vencid@s para utilizar la estrategia GANAR- GANAR. Es decir "si yo gano, tú ganas".

¿De qué pactos hablamos?

Tipos de Pacto	Con quién se pacta	Principio en el que se basa
Pacto Intrapersonal	Conmigo misma	Autonomía
Pacto Intragénero o Sóricio	Con otras mujeres	Soridad
Pacto Intergéneros	Con varones	Solidaridad
Pacto Cívico	Entre agentes sociales	Equidad, Paridad, sororidad

El primer pacto que debemos realizar es el pacto con una misma (el de la autonomía y el empoderamiento) denominado también **pacto intrapersonal**.

Elena Simón define este pacto como los acuerdos que realiza cada persona consigo misma, (en este caso cada mujer consigo misma) para situarse como individuo en el proceso de construcción de su identidad.

**Elena Simón** es una de las fundadoras y miembro del Feminario de Alicante, profesora de educación secundaria y especialista en coeducación. Se desempeñó como coordinadora del Instituto Valenciá de la Dona de Alicante. Colabora con diversas universidades en la formación sobre socialización, sexismo y género.

¿Y qué es lo que puedo pactar conmigo misma?: para empezar, prescindir de los roles y estereotipos de género que han construido nuestra identidad de mujeres. Sabemos que hombres y mujeres hemos aprendido gracias al proceso de socialización que debemos comportarnos de manera diferenciada. A cada género se le han asignado una serie de características que construye su identidad como femenina o masculina<sup>8</sup>.

Clara Coria, una destacada especialista en negociación desde la perspectiva de género, nos explica que los pactos conmigo misma se parecen mucho a cuando organizamos nuestro armario. Por lo general tenemos varias piezas de ropa guardadas durante años, que nunca utilizamos pero que no nos decidimos a tirar. Cuando por fin nos ponemos a organizarlo, nos tardamos un largo rato en seleccionar aquella ropa que guardaremos, en decidir cuál vamos a tirar o regalar y con cuál nos quedaremos, pese a que no nos la pongamos. Pactar contigo misma es algo similar. Seguro que en tu armario interior tienes un montón de prendas que alguien puso allí y que no utilizas o que ya no te gustan, me refiero por ejemplo a ese afán de preocuparte por los demás antes

<sup>8</sup> Si quieres profundizar sobre este tema lee *Teoría y Análisis de Género. Guía para trabajar con grupos* editada por la Federación Mujeres Jóvenes.

que de ti misma, o esa que te hace sentir fea y poco adecuada para lo que son los cánones de belleza o esa otra que a veces te hace sentarte a esperar al "príncipe azul" para que venga y te salve.

Luego hay otras prendas que tienes olvidadas al fondo y que no se sabe muy bien por qué no utilizas demasiado, pese a lo bien que te quedan. Me refiero por ejemplo a la autonomía para tomar decisiones, al amor hacia tu propio cuerpo,... *¿se te ocurre alguna más?*, añádela para comenzar con la organización de tu armario interior.

El segundo pacto es el que realizamos entre nosotras, el pacto de soridad o **pacto sórico**. La soridad proviene de la palabra francesa sororité (hermandad) que a su vez proviene de seur, que significa hermana.

Consiste en otorgarnos apoyo mutuo entre nosotras, no por una cuestión de generosidad sino como una estrategia política, viendo a otra mujer como una par nuestra, reconociendo su autoridad, su legitimidad y sus diferencias. *¿Debemos pactar con TODAS las mujeres sólo por el hecho de serlo?* Pues no. La soridad no se trata de ser "autocomplacientes" o complacientes" con otras, sino de buscar la forma de potenciar a otras mujeres. Se trata de una alianza entre ciudadanas para eliminar cualquier forma de opresión. No tenemos que estar de acuerdo necesariamente en todo, debemos hacer pactos puntuales, sobre lo que nos parezca estratégico, aunque políticamente discrepemos.

El tercer pacto es el que realizamos con algunos varones, se trata de los **pactos intergéneros** o pactos de solidaridad. Son necesarios porque pese a siglos de patriarcado y a los privilegios que tienen frente a nosotras, existen unos cuantos varones (quisiéramos creer que muchos), que están tomando conciencia de la situación y trabajando para cambiarla. Hay que ser concientes de que el patriarcado perjudica tanto a los varones como a las mujeres. Para ello es fundamental aprender a reconocer al otro como un equivalente, como un igual y no verlo como un rival o un enemigo.

Y el pacto que aglutina los tres anteriores es el **pacto cívico**, entendiendo éste como una forma de gestionar los conflictos de género en el ámbito público. Es decir, que una vez que hemos conseguido iguales derechos con respecto a los varones, es necesario un pacto público para que las diferencias no sean causa de discriminación. *¿suena bien no?* Sí, sí, ya sabemos que la realidad no es así, pero también sabemos que hay experiencias puntuales que demuestran que es posible establecer otra forma de relacionarnos.

## C. CREACIÓN DE REDES: INTERPERSONALES Y VIRTUALES

### ¿POR QUÉ CREAR REDES?

Obviamente porque hay más posibilidades de conseguir nuestros objetivos si luchamos colectivamente. Varias organizaciones feministas y de mujeres están

llevando a cabo experiencias de este tipo, generando alianzas a nivel local y global a través de Internet. Muchas campañas a favor de los derechos de las mujeres, han conseguido cambios políticos y sociales gracias a la acción conjunta y la respuesta de las redes. Y obviamente el trabajo en red, ha servido para impulsar distintas agendas por la equidad de género en diferentes lugares.

### ¿CON QUIÉN PODEMOS CREAR REDES?:

- Con nuestro entorno (barrio, localidad, etc)
- Con otras asociaciones feministas
- Con asociaciones de mujeres jóvenes
- Con asociaciones juveniles
- Con mujeres, feministas y/o jóvenes de forma individual
- Con Plataformas de entidades, Consejos de Juventud
- Con los medios de comunicación
- Con las diferentes administraciones públicas

### Algunas claves para la creación de Redes

1. Definir vuestra misión y objetivos comunes y acciones para alcanzarlos
2. Cuidar y mejorar la comunicación y relaciones entre las partes de la red
3. Gestión y organización de los medios que tenemos
4. Comunicación externa y proyección de la Red.

### ¿CÓMO PUEDE AYUDARNOS INTERNET EN LA CREACIÓN DE REDES?

Algunas redes feministas en Internet que te invitamos a visitar. Son sólo algunos ejemplos, hay muchas más... te toca investigar.

- Mujeres en Red [www.mujeresenred.net](http://www.mujeresenred.net)
- Red feminista contra la violencia de género [www.redfeminista.org](http://www.redfeminista.org)
- Marcha Mundial de las Mujeres [www.marchamundialdelasmujeres.org](http://www.marchamundialdelasmujeres.org)
- Red de Salud de Mujeres Latinoamericanas y del Caribe [www.reddesalud.org](http://www.reddesalud.org)
- Red informativa de Mujeres Argentinas [www.rimaweb.com.ar](http://www.rimaweb.com.ar)
- Red de Educación Popular entre Mujeres [www.repem.org.uy](http://www.repem.org.uy)
- Lobby Europeo de Mujeres [www.womenlobby.org](http://www.womenlobby.org)
- Xarxa feminista de Catalunya [www.xarxafeminista.org](http://www.xarxafeminista.org)
- América Latina Genera [www.americalatinagenera.org](http://www.americalatinagenera.org)

### D. MENTORAZGO

La mentoría (Mentoring en inglés) en términos generales y para poder entendernos. Es una estrategia que nos permite aprender a través de otras personas que han vivido (o lo están haciendo) experiencias similares a las nuestras. Por tanto, es una manera concreta de aprender basada en el intercambio, donde un grupo de personas, o al menos dos, se reúnen para hablar de la cuestión que les interesa para encontrar soluciones conjuntas. Dentro del movimiento asociativo, es una estrategia fundamental que cada vez más organizaciones incorporan dentro de sus acciones.

Tradicionalmente el ejercicio de la mentoría ha estado vinculado a los espacios empresariales, pero en también aquellos espacios de toma de decisiones y donde se ha concentrado el poder (espacios públicos) se han ido desarrollando procesos de mentoring más o menos estructurados.

Consideramos importante destacar algunas claves para entender qué tipo de mentorazgo se ha ido desarrollando desde los espacios de poder masculino, para posteriormente hablaros de cómo desde un enfoque de género se han ido transformando y llenando de nuevos significados esta práctica. Pero vayamos por partes.

Tradicionalmente, los mentores (mentors) eran por lo general varones mayores que transmitían sus conocimientos a jóvenes varones que deseaban alcanzar cierto estatus social, académico o profesional, para ello se vinculaban a sus mentores y de este modo alcanzar sus objetivos.

Un elemento muy importante en esta relación es la jerarquía que se establecía entre ellos. El mentor estaba por encima de su "pupilo" y desde este posicionamiento dirigía y adoctrinaba. Tenía legitimidad para poder decidir hacia donde se debía dirigir la carrera de su joven "candidato al poder". Por supuesto la "obediencia" se veía recompensada con la utilización de su influencia para que accediese a espacios privilegiados que de "no jugar a este juego" podría ser casi imposible acceder. ¡¡ Vamos los trifásicos de toda la vida!!

Un pilar muy importante sobre el que también se asienta esta relación es la "química entre ambos" ¿a qué nos referimos con esto? Pues a que entre ambos es necesario que hayan bastantes semejanzas en la manera de pensar y actuar (metas comunes, ambición, deseo de poder, que compartiesen espacios comunes, ¡ojo! tanto físicos como simbólicos. Es decir, la forma en la que se elige a la persona más idónea para formar parte del proceso de mentoring era completamente subjetiva.

Y entonces... llegamos nosotras. Nuestra entrada en los espacios de toma de decisión no fue (y la historia nos lo demuestra) plato de buen gusto. Nuestras antecesoras, y... ¡me juego mi contrato temporal (no puedo ofrecer más) a que

muchas de nosotras también lo hemos vivido!, tardaron muy poco en darse cuenta en que no eran bien acogidas en los “clubs masculinos”. Cuando te hablamos de clubes no sólo nos referimos a aquéllos legalmente constituídos donde hubo épocas donde nosotras no teníamos acceso sino a aquellas reuniones informales donde de manera explícita o implícita se reserva el derecho a que se nos admita.

Ante tal panorama difícilmente un mujer podía confiar en que un hombre la eligiera como discípula “no había esa química”.

¿Te suena la expresión?... “Política de Pasillo”, si perteneces a alguna organización política seguramente sí, pero como somos muy diversas, para quienes no lo sepáis la podríamos definir como: aquélla que se hace en los espacios informales, donde se crean alianzas y se toman decisiones donde todas las personas implicadas no están presentes.

Nuestra socialización y nuestras responsabilidades en otras áreas de la vida no nos permitían ni la posibilidad de ni siquiera plantearnos aprender del “viejo estilo” pues estos espacios estaban pensados por y para hombres (partidas de golf, de mus, clubs nocturnos, partido de fútbol,...). Sinceramente... ¿crees que esto no pasa todavía?, Ayyyyyyyyyy que va a ser que sí.

También hay que mencionar que las mujeres que accedemos a estos espacios vivimos varias situaciones:

### “Las aventuras de una lideresa novata”

María nos contó, que al poco de asumir un cargo de responsabilidad dentro de su organización tuvo que acudir a una reunión donde se iban a poner en común las posibles nuevas candidaturas de la nueva junta de directiva dentro de una coordinadora a la que su entidad está vinculada.

A lo largo de toda la reunión María sintió que la información que ella había recibido no concordaba con la realidad, esa reunión más que ser un espacio de valoración de posibles candidaturas era lo inicio o mejor dicho la presentación de manera informal de la nueva junta. Ella extrañada y sin saber cómo no perder la compostura, simplemente tomó nota y se marchó.

Tras hablar con su antecesora ella le comentó que “esto es normal, anoche seguro que estuvieron de pactos entre caña y caña”

Esto (entre otras cosas) sería un claro ejemplo de política de pasillo o de bares.

Por respeto a nuestra compañera evitamos dar su nombre, pero es verdad verdadera!!!

- Sentimos que algo se nos escapa de las manos, porque existen ciertas costumbres, normas... implícitas que nosotras no conocemos y por tanto jugamos en desventaja.
- Sentimos que no es nuestro espacio y no queremos "jugar al mismo juego". Buscamos mil y una formas de transformar la situación y a base de nuestra perseverancia iniciamos procesos de cambio.
- Aceptamos "barco" y nos impregnamos del modelo de mentoring que se ha establecido.

Y en casi todas ellas nos sentimos culpables:

- Por estar.
- Por no estar.
- Por la forma en la que estamos. Si una mujer es la pupila de un varón, su condición de mujer va a jugar un papel determinante y diferenciador frente al pupilo varón. De ella se pensará que para llegar hasta donde ha llegado y estar protegida por quien está o habrá tenido que pagar sexualmente el favor... Duro verdad??? Ahora párate a pensar cuántas veces te has sorprendido diciendo esto de una mujer que está en un cargo de responsabilidad donde la mayoría son varones.
- Por pensar que estamos traicionando a nuestras compañeras y a nosotras mismas.
- Por los costes que nos supone estar en espacios que no están pensados para nosotras,...

Ante esta realidad las mujeres comenzaron a poner en práctica nuevas formas de mentoring, a través de las cuales se comenzaron a romper las reglas que hasta ahora estaban establecidas.

Modelo Tradicional - Reglas		Nuevo Modelo - Reglas
Las personas tienen que tener intereses comunes.		Las mejores parejas son las "Disparejas". Este modelo ve que las diferencias suponen un desafío para las personas, ves otras realidades y otras maneras de hacer y pensar.
Los mentores tenían que ocupar puestos jerárquicos más altos.		La persona ideal para ser mentora de alguien, es cualquiera de la que se pueda aprender. Puede estar dentro o fuera de la organización. La edad no es un elemento definitorio para ser mentor/a. Tampoco el sexo.
La mentoría está destinada a personas jóvenes e inexpertas.		Todas las personas necesitan una persona mentora, independientemente de su edad.

Cualquiera de nosotras se puede beneficiar de la mentoría, pero para ello es necesario tener claro los objetivos que se pretenden alcanzar, a continuación te indicamos algunas pautas que tanto tú como la organización en la que participas podéis tener en cuenta a la hora de establecer un proceso de mentoría:

- Hacer una lista de las necesidades. ¿Qué queremos conseguir y qué necesitas para conseguirlo? (Recursos personales, habilidades a desarrollar, recursos económicos,...).
- Investigar. Una vez se tenga claro qué se quiere conseguir y lo que es necesario mejorar o desarrollar para cumplir los objetivos, es necesario averiguar la forma de hacerlo, dónde,... Es decir hacer un listado de recursos.
- Organizar un grupo. Si hay varias personas que están interesadas podéis establecer un grupo de trabajo, para ello es importante que una o varias personas tomen la iniciativa para dinamizar y coordinar el grupo.

### E. ADVOCACY.

Advocacy es una palabra de la lengua inglesa que proviene del verbo to advocate, que quiere decir defender, amparar, apoyar, argumentar, abogar. En algunos países de América Latina se ha traducido y se conoce como Abogacía o Incidencia política.

En cualquier caso se trata de “una combinación de estrategias dirigidas a organizar a la ciudadanía, para que influya en la toma de decisiones del gobierno y de otros actores públicos con el fin de solucionar problemas comunes y alcanzar cambios políticos y sociales; también tiene como meta influir en la gestión de asuntos públicos en el ámbito local, regional, nacional e internacional” (Mujeres al Timón)

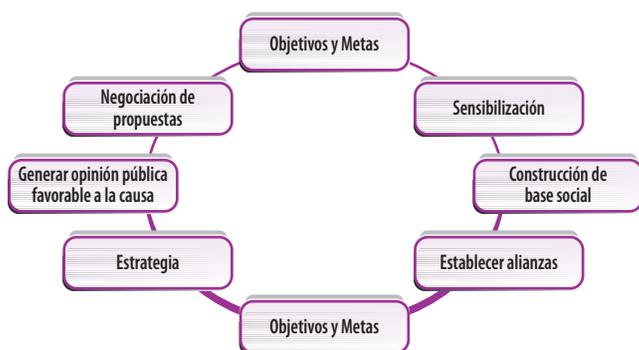
Hacer incidencia es hacer política, es hacer política en alianza con otros y otras, organizándonos, pactando para generar cambios y transformaciones, para encontrar soluciones conjuntas, para influir en quienes deciden. Cuando estas acciones políticas organizadas se dirigen a transformar las desigualdades de género, hablamos de abogacía feminista o incidencia feminista.

Algunas estrategias de advocacy pueden ser el lanzamiento de campañas, la construcción de alianzas, la práctica del lobby, etc. Pero la mayoría de las acciones de incidencia o abogacía tienen las siguientes características comunes:

- Realizar diversas actividades a corto plazo para lograr cambios a largo plazo
- Reconocimiento de que las personas tienen derechos y éstos pueden fortalecerse
- Participación de las personas en el proceso de toma de decisiones

### EL CÍRCULO DE LA INCIDENCIA

Vamos a suponer que tu organización se plantea elaborar una estrategia de incidencia política porque hay alguna temática en la que quiere influir. Por ejemplo puede que se vaya a decidir alguna cuestión importante en el congreso o sencillamente queréis denunciar alguna situación para que los y las políticas de tu ciudad hagan algo al respecto. Para ello, en tu organización debéis tener claro que la elaboración de una estrategia de incidencia política se compone de varios pasos fundamentales. Estos pasos no son lineales, pero requieren planificación. El círculo de la incidencia es una propuesta de una organización con mucha experiencia llamada Just Associates.



Para que lo veas con mayor claridad te mostramos los pasos que debéis seguir para la realización de una campaña de incidencia política o advocacy:

1. Lo primero es elegir y definir de forma colectiva cual es el tema en el que queréis hacer incidencia. El grupo debe participar y estar implicado en la decisión.
2. Debemos definir los objetivos por los que hacemos esta campaña y tener muy clara cuál es nuestra posición política al respecto, definiendo con claridad qué es lo que no se va a negociar.
3. Es importante realizar un poco de investigación sobre el contexto del problema, es decir, conocer al menos las condiciones políticas, sociales, económicas y culturales que hay sobre este tema de incidencia. Además debemos tener claro quién o quiénes toman las decisiones sobre este tema, cómo se decide y qué se decide.
4. Es el momento de definir la estrategia, es decir cómo vamos a hacer la campaña.
5. Debéis identificar qué actores sociales intervienen en este campo de acción y separarlos en aquéllos que estarían a favor de la campaña, en contra de ella o que se mantendrían neutros.
6. Realizad un análisis de las debilidades y fortalezas de vuestra organización, considerando, de acuerdo a la estrategia que se quiere reforzar. Es lo que se conoce como un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)

7. Selecciona a qué instituciones y/o qué medios vais a allegar y cómo. Adelántate a las posibles reacciones y clarifica cuál será tu “contraataque” si no te hacen caso.
8. Define con qué equipo humano cuentas
9. Realizad acciones de investigación, desarrollad información estratégica y reforzar al equipo
10. Debemos intentar desarrollar alianzas y participar en coaliciones y plataformas, pero es importante definir quiénes pueden ser nuestros aliados/as para no desgastarnos en muchos espacios y ser más eficaces.
11. Algo fundamental y que no podemos olvidar: Tener claro financieramente, cómo vamos a sostener la campaña.
12. Debemos aprender a presionar o “convencer” a determinados grupos políticos que pueden ser favorables a nuestra campaña, hacer lobby político directamente.
13. Debemos intentar controlar y evaluar la campaña de forma periódica para corregir posibles errores o sortear los imprevistos que surjan. Establezca qué va a evaluar y cómo lo hará: indicadores y resultados.

### RESPUESTAS A LOS ARGUMENTOS PATRIARCALES

Por experiencia propia y/o de tu asociación, sabrás que no siempre es fácil contrarrestar los argumentos en contra de la lucha por los derechos de las mujeres. Hay quien piensa que es sólo una cuestión de moda o una respuesta a las exigencias de lo políticamente correcto.

Pues bueno, cada quien es libre de pensar lo que quiera. Tú sabes que detrás del objetivo de la igualdad de género está la lucha de miles de mujeres, la construcción de un movimiento social y el trabajo de muchas décadas para transformar el mundo. De todas formas, si necesitas argumentarlo, a continuación puedes encontrar cinco razones que nos da Naciones Unidas sobre por qué deberían oírse las voces de las mujeres:

1. Las mujeres constituimos un poco más de la mitad de la población y en consecuencia deberíamos estar representadas
2. La baja representación de las mujeres pone en peligro la legitimidad de los sistemas democráticos
3. La participación política implica la articulación, defensa y aportación de intereses, las mujeres están condicionadas para tener diferentes roles, funciones y valores sociales. Es razonable esperar que sean conscientes de sus propias necesidades y son las que mejor pueden ponerlas de manifiesto.
4. Existe indicaciones que muestran que si hay bastantes mujeres involucradas en la vida política, pueden cambiar el enfoque de las políticas públicas.
5. Ningún país puede permitirse no utilizar todos sus recursos humanos. Las mujeres constituyen la mitad de la reserva mundial de talento y habilidad. Su exclusión de las posiciones de poder y de los cuerpos electos empobrece la vida pública e inhibe el desarrollo de una sociedad justa

**RECUERDA:**

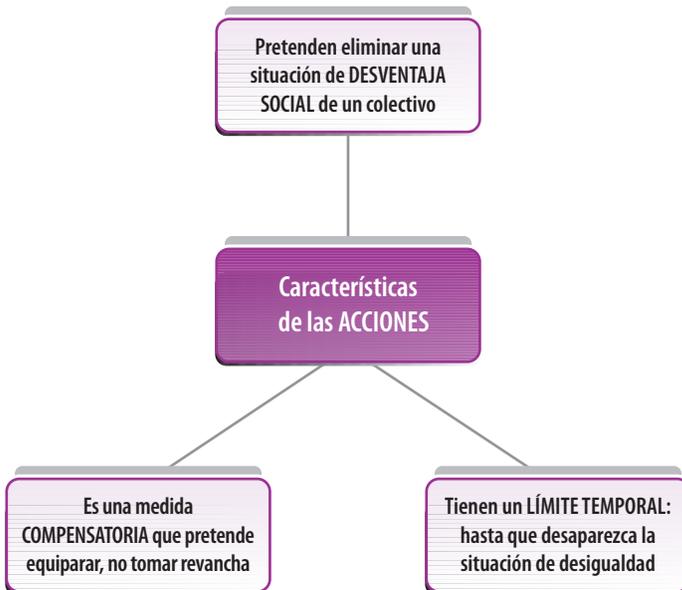
El advocacy da contenido político al trabajo técnico en nuestras organizaciones, pero si además queremos transformar la realidad, provocar cambios sociales para conseguir la igualdad de género; es indispensable que nuestras estrategias de advocacy incorporen la Perspectiva de Género o Perspectiva Feminista.

Te sugerimos que visites las páginas webs de dos organizaciones con experiencia materiales sobre incidencia feminista: [www.awid.org](http://www.awid.org) y [www.justassociates.org](http://www.justassociates.org)

**F. ACCIONES POSITIVAS**

Seguramente has oído hablar de discriminación positiva, de cuotas, listas paritarias o listas cremallera. Puedes estar de acuerdo o no con este tipo de propuestas. Pero ¿conoces realmente en qué consisten estas iniciativas?

Todas estas medidas son lo que denominamos ACCIONES POSITIVAS, es decir medidas dirigidas a un grupo determinado con las que se pretende suprimir y prevenir una discriminación o compensar una serie de ventajas resultantes de comportamientos y estructuras existentes.



**ARGUMENTOS PARA EL DEBATE...**

En contra	A favor
<p><b>NEGACIÓN:</b> La igualdad es una cuestión ya alcanzada en las sociedades occidentales. Hoy en día nadie es discriminada/o por razón de sexo</p>	<p>Fácilmente podemos consultar las cifras y estadísticas. Éstas demuestran que aún no hemos conseguido la igualdad real. Siguen existiendo discriminaciones en el mercado laboral, segregación educacional, reparto desigual de tareas domésticas, ¿seguimos?...</p>
<p><b>PATERNALISMO:</b> Algunas personas creen que las acciones positivas son medidas de carácter paternalista. Muchas mujeres se preguntan ¿no daremos la imagen de que tenemos algún problema?, ¿Que no podemos llegar por nosotras mismas a la cima?, ¿de qué necesitamos ayuda extra?</p>	<p>Las acciones positivas son medidas compensatorias de una situación de desigualdad. El objetivo último de la acción positiva es restablecer el equilibrio entre ambos géneros.</p>
<p><b>PELIGRO DE DISCRIMINACIÓN</b> Hay quien cree que si privilegiamos a las mujeres, facilitando su acceso a puestos de toma de decisiones, al trabajo o la formación podemos correr el riesgo de discriminar a los hombres. Recordemos que se suele hablar de Discriminación Positiva y no de Acciones Positivas ¿es casual esto?</p>	<p>El objetivo último es que se escoja a las personas de forma independiente de su sexo, raza u opción sexual. Pero para llegar a dicho resultado es necesario primero compensar una situación de desigualdad desde el punto de partida. Éste es el papel de las acciones positivas.</p>
<p><b>MERITOCRACIA</b> Hemos crecido con la idea de que en una sociedad democrática cualquiera puede hacer lo que desee. Y por lo tanto cada uno/a debe conseguir aquello a lo que aspira sólo y exclusivamente gracias a sus méritos.</p>	<p>Esta idea heredera del liberalismo pretende hacernos creer que en nuestras sociedades vivimos en este idílico panorama, pero la realidad nos demuestra que esto no siempre es cierto. Por ejemplo se sabe que en la selección o contratación de personas, más allá de las entrevistas, curriculums y méritos se elige por lo general no a la persona más cualificada sino a la más afín a la persona entrevistadora. Las acciones positivas pretenden corregir en parte, este defecto.</p>

**G. FORMACIÓN DE LIDERESAS**

A estas alturas, decirte que nosotras apostamos por una formación desde la perspectiva de género, no es ninguna novedad. Y esto significa proporcionar a las personas conocimientos y experiencias (formales, no formales e informales) que les permita desarrollar su conciencia de género. Un proceso constante, que incluya el desarrollo de habilidades para reconocer las cuestiones que subyacen a la desigualdad de género y que dan lugar a obstáculos para nuestro desarrollo. Si nos preguntasen que es más importante si la formación intelectual o la práctica, responderíamos que ambas son igualmente importantes, necesitamos una formación sólida en ambas áreas. Una lideresa con fuertes conocimientos en género que no sepa aterrizarlos a su realidad pierde fuerza, una lideresa con muchas ideas pero sin una formación en género se encuentra en la misma situación.

Si dejamos que nuestras compañeras enfrenten esta responsabilidad vaciadas de recursos y capacidades, no sólo les colocamos es una posición de desventaja sino que esta experiencia enriquecedora y dura se convierte en un “vía crucis”.

Por ello es importante que en nuestras entidades se desarrollen lo que podríamos denominar “Planes de Formación o Capacitación”. A continuación os ofrecemos los contenidos o posibles contenidos que podría contener plan de formación, evidentemente éste es sólo uno de los posibles.

# Formándonos para Liderar en grupo

## MÓDULO 1. CONCIENCIA DE GÉNERO

**Objetivo: Desarrollar nuestra conciencia de género.**

Contenidos:

- Sistema patriarcal.
- Cultura y género.
- La construcción social del género.
- Estereotipos y roles de género.
- Identidades y diversidad.
- Condición y posición de las mujeres.
- Necesidades básicas e intereses estratégicos

## MÓDULO 2. POLÍTICA Y DEMOCRACIA

**Objetivo: Desarrollar una conciencia crítica sobre la importancia de la participación política de las mujeres en política.**

Contenidos:

- Concepto de política y formas de participar en la política.
- Democracia y ciudadanía.
- Los Derechos Humanos.
- Participación y representación política.
- Historia de la participación política de las mujeres.
- Obstáculos para la participación de las mujeres en política.
- Las asociaciones como espacios de participación política social de base.
- Diferencia entre política y partidismo.

### MÓDULO 3. POLÍTICAS DE GÉNERO.

**Objetivo: Conocer y analizar las políticas que tienen por objeto alcanzar la igualdad de oportunidades.**

Contenidos:

- Evolución de las políticas de género.
- Análisis crítico de las mismas.
- Herramientas para el diseño e implementación de políticas de género.

### MÓDULO 4. LIDERAZGO.

**Objetivo: Desarrollar un modelo de liderazgo feminista.**

Contenidos:

- Estilos de liderazgo.
- "Pros y contras" de los mismos
- Poder

### MÓDULO 5. CREACIÓN DE REDES.

**Objetivos: Adquirir herramientas para establecer redes de apoyo y alianzas con otras organizaciones.**

Contenidos:

- Conocimiento de nuestro entorno.
- Tipos de redes que podemos crear.
- Cooperación
- Pactos y negociación.
- Las nuevas tecnologías como instrumento de comunicación y relación con otras organizaciones.

### MÓDULO 6. COORDINACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO.

**Objetivos: Desarrollar habilidades para la coordinación**

Contenidos:

- Visión y misión.
- Planificación desde la perspectiva de género.
- Modelos de trabajo en equipo.
- Etapas del proceso de participación.
- Motivación.
- Preparación de reuniones.
- Reparto de tareas (corresponsabilidad).
- Resolución de conflictos.
- Toma de decisiones.
- Evaluación.

### MÓDULO 7. COMUNICACIÓN ASOCIATIVA.

**Objetivos: Trabajar los distintos aspectos de la comunicación**

Contenidos:

- Estilos de comunicación.
- Qué es y para qué sirve.
- Qué queremos comunicar y a quiénes.
- Identificación con el proyecto.
- Obtener información y saber organizarla.
- Nuevas Tecnologías.
- Lenguaje, imagen y contenidos.
- Hablar en público.
- Defender nuestros argumentos asociativos.

### MÓDULO 8. DESARROLLO PERSONAL.

**Objetivo: Empoderamiento personal a través de la sinergia grupal.**

Contenidos:

- Autoestima.
- Autoconcepto.
- Asertividad.
- Autonomía.
- Confianza

## HABILIDADES PARA EL LIDERAZGO

### A. TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN ASOCIATIVA

Si te dijéramos que la comunicación es una herramienta neutra e inocente seguramente te echarías a reír, o cerrarías la guía pensando qué sustancias nos pueden estar afectando para afirmar eso. Por que lo cierto es que la comunicación es una herramienta con mucho poder, por tanto no puede tratarse como algo trivial. A través de las palabras, los gestos, las imágenes, estamos transmitiendo ideas, nuestras elecciones en las formas y los contenidos para comunicarnos, el léxico que utilizamos reflejan nuestro posicionamiento ante determinados valores. La realidad existe conforme se nombra por tanto antes de nada sería interesante analizar qué tipo de lenguaje y de imágenes estamos transmitiendo a través de nuestros procesos de comunicación ¿estamos reproduciendo estereotipos sexistas? ¿Nuestro lenguaje invisibiliza a las mujeres? ¿Utilizamos un lenguaje incluyente por convicción o por ser políticamente correctos/as?

Por ello, es importante detenerse a trabajar sobre qué comunicamos, cómo lo hacemos, si lo que decimos es lo mismo que hacemos, qué efectos tiene nuestra

comunicación... y un sin fin de cuestiones. Pero antes de agobiarte con tantas preguntas hablemos un poco más sobre la comunicación asociativa, que hace referencia a la comunicación que se dirige al exterior de la Asociación, pero como te hemos comentado antes, no es el único espacio donde nos comunicamos, ni es el más importante, la comunicación interna de la asociación es también importante, y en ocasiones las consecuencias de una mala comunicación interna puede tener consecuencias en la comunicación externa, a la inversa también puede ocurrir.

Pero como ya te hemos hablado de la importancia de la comunicación interna dentro del apartado anterior nos centraremos en la Comunicación Externa.

¿Cómo nos visibilizamos? A menudo a las asociaciones nos ataca el síndrome "Ostra" y conociendo que tenemos "una perla muy valiosa" nos cuesta abrirnos al exterior. Unas veces por que nos acomodamos y otras por miedo a los cambios que supone el mostrarnos al mundo, exponerse a la posibilidad de ser juzgadas, manipuladas,... Esto no nos hace ver el lado positivo de los cambios que supone el hacerse visibles.

La cuestión primordial entonces es decidir como grupo si estamos dispuest@s a correr ciertos riesgos. Pero evidentemente, os aconsejamos que si os vais a tirar a la piscina al menos toméis una serie de precauciones: calcular el nivel de agua, y ponerse unos manguitos... no está demás!!

Vale!! Valorados los riesgos nos lanzamos a la piscina ¿pero desde qué concepto de comunicación partimos?<sup>9</sup> ¿Todo vale? Nosotras partiríamos de una comunicación donde:

- Conocer y entender el entorno que nos rodea sea la base de nuestro trabajo. Abrirse al mundo significa no sólo darse a conocer también conocerlo.



¿Cuál es nuestro contexto?  
¿Conocemos nuestra asociación?  
¿A quién dirigimos?

- Organizarnos y organizar la información, priorizando de acuerdo a nuestras necesidades e intereses, pero también teniendo en cuenta nuestros recursos, tiempos y procesos.



¿Sabemos obtener información y organizarla?  
¿Planificamos nuestras búsquedas de información?  
¿Tenemos un mismo sistema de comunicación para todo o lo adaptamos?

<sup>9</sup> Lita Gómez Terrón y Antonio Moreno (2003). Definición Adaptada del libro *Comunicación Asociativa. No sólo hablando se entiende la gente*.

- Manejar los recursos con los que contamos y que esto sea una práctica cotidiana. Las nuevas tecnologías cada vez más se hacen más necesarias para nuestras organizaciones. Es importante tomar una actitud proactiva para su uso, tenemos el reto de no sólo consumir información de calidad sino construirla.



¿Se analiza cuál es el soporte o canal más adecuado?

¿Transmitimos una imagen clara y coherente con nuestros objetivos y asociación?

¿Nuestro sistema de comunicación es eficaz, eficiente y accesible?

- Unir ideas y sumar esfuerzos para que sea un método de trabajo. Que nos ayude a generar reflexiones, debate,... en definitiva y conocimiento colectivo.



¿Quién tiene la información?

¿Cómo fluye de arriba abajo, de abajo arriba, de lado a lado...?

¿Cómo nos queremos comunicar?

- Negociar cuando surjan conflictos como norma básica para mantener el compromiso adquirido.



¿Qué estilo de comunicación predomina en nuestra asociación?

¿Todas tenemos la misma legitimidad para hablar y representar a nuestra asociación?

- Inventar y crear se conviertan en herramientas poderosas para el crecimiento de nuestra asociación.



¿Buscamos nuevas formas de comunicarnos?

¿Somos consumidores/as de información o también aportamos experiencias y conocimientos?

- Crecer a lo alto, a lo ancho....  
¡¡¡Hasta el infinito y más allá!!



¿Sabemos para qué nos comunicamos?

¿Conocemos los intereses de nuestras interlocutoras?

- Actuar, convencer, hacer, construir... sean más que palabras.



¿Existe coherencia entre lo que decimos que hacemos y lo que hacemos?

¿Qué queremos conseguir?

- Reconocer y reconocernos, que el respeto sea nuestra norma de comunicación más valiosa.



¿Conocemos nuestros principios y valores y actuamos coherentemente?

¿Contamos con todas las personas?

Sería interesante que antes de iniciar el desarrollo de un Plan de Comunicación dedicásemos a un tiempo y un espacio dentro de nuestras asociaciones para responder a las cuestiones que te hemos planteado. Y ver cuales son vuestras fortalezas y debilidades respecto a este área, para ello podéis utilizar la Técnica DAFO que os aportamos en el apartado de Planificación.

A continuación te aportamos las bases para poder elaborar un Plan de Comunicación, por supuesto no hay que tomarlo a pies juntillas, lo ideal es que se adapte a la realidad de la organización en la que participas.

# Pasos para cocinar un buen Plan de Comunicación y... *no indigestarnos en el intento*

## PASO 1. Definir los objetivos.

- **Objetivos Generales** a alcanzar, marcándonos los tiempos en los que queremos hacerlo.

Para marcar estos objetivos es importante que a la vez definamos:

- A qué público nos dirigimos.
  - Qué alcance queremos tener (*¿nos dirigimos a las personas que componen nuestra asociación, al barrio donde intervenimos, a nuestro pueblo, ciudad, a nivel estatal...???*)
- **Objetivos Específicos.** Normalmente nuestras acciones suelen tener una doble intencionalidad. Por ejemplo: podemos estar presentando una campaña de sensibilización contra la violencia de género pero también buscamos nuevas participantes, por lo que se deberá tener en cuenta ambos objetivos. También, puede ocurrir que dentro de nuestras estrategias de comunicación queremos mostrar nuestro posicionamiento frente a la precariedad laboral pero queremos empoderar y visibilizar a otra persona de la asociación para que desarrolle sus habilidades para hablar en público, esto también se debe tener en cuenta en nuestro plan de comunicación para poder ver los resultados que tiene.
  - **Investigar.** A la hora de llevar a cabo un plan de comunicación, es importante ver qué se está haciendo y qué situaciones se están produciendo en torno al tema que vamos a tratar. Este proceso se debería mantener a lo largo de todo el proceso para tener la mayor información, y poder establecer acciones adecuadas respecto a los posibles cambios en los contextos socio-políticos en los que nos desenvolvemos.

**PASO 2. Definir cuál es nuestro posicionamiento básico de comunicación.**

- Para ello necesitamos dedicar un tiempo a pensar y establecer los criterios, los contenidos y procedimientos en los que se va a desarrollar la comunicación. Es uno de los pasos más arduos de la planificación, pero uno de los más importantes puesto que una vez estipulado nos marcará los parámetros de referencia en cada una de las etapas de la comunicación y no será negociable, a no ser que se quiera cambiar todo el enfoque de la comunicación.

**PASO 3. Definir los recursos que necesitamos y de los que disponemos.**

- Económicos.
- Materiales.
- Infraestructuras.
- Personales.

En este paso también se debería establecer quién se encarga de qué, establecer un reparto de tareas para poder coordinarse y evaluar cómo se dan los procesos grupales.

**PASO 4. Elegir las técnicas y medios que queremos utilizar.**

**PASO 5. Definición y creación de los mensajes y campañas que queremos lanzar.**

- Adaptarlos de acuerdo a los canales de comunicación elegidos.
- Prueba piloto, es importante que antes de sacar los materiales elaborados de manera definitiva, sean evaluados por un público seleccionado con características similares a las del público objeto de la campaña, para ver la comprensión del mensaje y prever el posible impacto.

**PASO 6. Creación de los productos o materiales de comunicación.**

**PASO 7. Monitoreo del Plan.**

Este paso en la mayoría de las ocasiones se pasa por alto o no se hace de manera sistemática. A pesar de que es un paso muy importante para ver los resultados de nuestro plan nos cuesta estructurar los procesos de evaluación. Entre las diversas consecuencias negativas de no hacer seguimientos está lo que podemos denominar el "Síndrome de Diógenes Asociativo" y acumulamos materiales que no tienen ningún tipo de salida.

## **B. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN**

En todas las épocas, culturas, clases sociales, han existido conflictos,... no sólo se dan en relación con las demás personas sino también con nosotr@s mism@s. Así pues, la primera idea que debemos descartar es que los conflictos son inevitables, puesto que forman parte de nuestra vida y nos van acompañar a lo largo de ésta. Por tanto, en este apartado lo que nos interesa es reflexionar en torno a las siguientes cuestiones:

*¿Desde qué enfoque del conflicto queremos partir? ¿Qué dificultades tenemos a la hora de afrontarlos? ¿Cómo queremos gestionar y resolver los conflictos?*

Desde el enfoque de la Resolución de Conflictos, podemos definirlo como un fenómeno dinámico que surge entre 2 o más personas o grupos, donde las percepciones, intereses y posiciones que configuran la visión de cada una de las partes se presenta total o parcialmente divergente y opuesta entre sí.

<b>VISIÓN DEL CONFLICTO</b>	
<b>Destructivo</b>	<b>Constructivo</b>
Promueve	Promueve
<b>Actitudes Competitivas</b>	<b>Actitudes Cooperativas</b>
-Coerción -Decepción -Sospecha -Rigidez -Escasa Comunicación	-Confianza. -Respeto -Flexibilidad -Comunicación abierta

En función de cómo interpretemos los conflictos se resolverán de una manera u otra: Si nos aferramos a la idea de que el conflicto es algo negativo y algunas de las partes van a salir perdiendo nuestras estrategias de resolución tendrán una connotación beligerante y competitiva, entrando en una dinámica poco saludable para nuestra organización y para nosotras mismas. Si por el contrario partimos de una concepción positiva del conflicto, entendiéndolo como la consecuencia de la diversidad entre las personas, y una oportunidad para crecer personal y colectivamente. Este tipo de enfoque, pasa por la necesidad de aceptar que la transformación lleva aparejados cambios, por tanto si queremos transformar y crecer no podemos evitarlos u ocultarlos sino tomar una actitud activa frente a los mismos.

Nosotras nos quedaríamos con esta última de las dos opciones, puesto que nos ofrece más posibilidades y garantías para elaborar procesos de resolución de conflictos más justos e igualitarios.

Pero para profundizar más, antes de continuar con el tema, se hace necesario entender que los conflictos no son aislados y que pueden estar interactuando con

otros, que tiene unas causas, unas consecuencias y se ha desarrollado a través de un proceso determinado, todos estos aspectos debemos atenderlos para tener una visión lo más realista posible de lo que está sucediendo.

Existen numerosas formas de afrontar los conflictos, las más típicas se pueden agrupar en tres modelos de conducta:

Conductas Positivas	Conductas Agresivas	Conducta Asertiva
Cuando ponemos los intereses, necesidades y derechos de las otras personas por encima de los nuestros, aceptando lo que la otra persona desea y dejando en un segundo plano los nuestros.	Ocurre cuando la persona considera que sus necesidades, intereses, deseos,... son más importantes que los de las demás personas y los defiende a cualquier precio.	Es aquélla donde se defienden los propios derechos respetando los de las demás personas. Buscando desarrollar una conducta coherente en la mitad de un continuo, donde en los extremos estaría la conducta pasiva y agresiva.

Este tipo de conducta, como las demás se aprende, pero a veces nos resulta complicado poner nuevas formas de actuar. Pero antes de continuar, vamos a hacer una parada, y ofrecerte algunas herramientas más a la hora identificar y detectar algunas técnicas de dominación que pueden generar situaciones poco deseables, puesto que los cambios son progresivos y... *¡¡en todos los sitios se cuecen habas!!*, ser osadas y reivindicativas sobre la necesidad de cambiar los modelos de funcionamiento no podemos dar la espalda a la realidad del día a día. Por tanto analicemos algunas de estas técnicas de dominación con las que nos podemos encontrar:

- **Técnica del Humor.** *¿Te suena esta afirmación o comentario?: Claro!!*, si no fuera por las mujeres..., precedido por una sonrisita un tanto irónica... Esto es un claro ejemplo de este tipo de situación, pero seguro que si te pones a pensar dentro de los espacios asociativos encontrarás algún comentario o chiste "gracioso" donde a ti o a otra mujer se nos ha recordado que a pesar de todo somos mujeres! Las técnicas de ridiculización están a la orden del día, confundiendo el humor con la falta de respeto. Este tipo de ataques nos descolocan y nos ponen en una situación de indefensión, puesto que ante tal ataque es difícil rebatir y mantener una actitud asertiva.

- **Técnica del Mago. ¡¡Nada por aquí, por allá!!** Es aquélla que nos invisibiliza: en una reunión, asamblea, en un discurso, en la elaboración de unos materiales de la organización,... esta técnica será una de las más conocidas por nosotras, por nuestras antecesoras... ya que la invisibilización de las mujeres es histórica.

- **Técnica E-mule:** consiste efectivamente en copiar las ideas de alguien, que pueden haber sido ignoradas en un primer momento y alguien utilice para beneficio propio. Cuando ocurre esto nos solemos quedar de piedra y solemos

callar, permitiendo que otras personas hagan uso de ideas que aunque pueden ser beneficiosas para nuestra organización no favorezcan la aparición de relaciones de intercambio y de reconocimiento. Este tipo de actitudes es importante comenzar a parlarlas y en el momento en el que sean detectadas verbalizarlo, una cosa es creer en el pensamiento colectivo y otra es ser un/a ¡chori!

- **Técnica del Compañero - Camarada.** Donde la mujer es subestimada o incluso insultada pero... "siempre claro ¡¡Hecho desde el cariño!!". Te suenan frases como: *¿¿Que, estás con la regla??...¿Sabes? Te pones muy guapa cuando te mosqueas, o... ¡no seas histérica que tampoco es para tanto!!* Si nos enfadamos... entre las respuestas típicas están: *¡ey! Si somos colegas... ya sabes que es broma yo realmente no pienso eso, no sabes entender una broma o... por qué te lo tomas todo a la tremenda, no tienes sentido del humor.* Bueno creo que ya nos hacemos una idea. La cuestión es que con este tipo de conductas se pretenden neutralizar y desarmar de argumentos a las mujeres. Por lo que no estaría mal, elaborarse respuestas a las bromas de nuestros "posibles camaradas" y si nos pillan sin argumentos ignorar conscientemente, hasta que encontremos el momento adecuado para resolver esta situación.

-**Técnica del Príncipe Azul,** es una variante de la anterior, donde la excusa es no tanto la broma, sino la protección. Ante expresiones tales como "Es que tú no lo entiendes", "no sabes ni de lo que estás hablando" tenemos que negarnos y paralizarlas. Haciéndole ver a nuestro interlocutor/a que puede que exista un problema de comunicación y que tal vez no haya entendido lo que querías decir, y no tienes ningún problema en repetirlo, si el problema persiste puedes invitarle a buscar soluciones para "vuestro problema de comunicación" ya que ambos sois adultos/as responsables y la comunicación al menos depende de dos personas.

-**Técnica del Ruido.** Diferentes estudios han demostrado que los varones tienden a interrumpir las conversaciones más que las mujeres y también a monopolizar las conversaciones. Por ello, cuando seas interrumpida, debes hacerlo saber y continuar tu exposición. Si se crean conversaciones paralelas mientras hablas, un truquillo que suele funcionar es mirar fijamente a esas personas, si no se dan por aludidas, seguro que alguien les dará un pequeño toque con el codo *¿¿nunca te ha pasado??*

*Ojo!!* Todas estas conductas no son innatas ni de los hombres ni de las mujeres, son aprendidas y por tanto pueden presentarse tanto en uno u otro sexo, independientemente de quien las esté realizando es importante parlarlas, puesto que no benefician en absoluto a nadie.

*¿¿Entonces qué herramientas podemos utilizar para abordar los conflictos desde esta nueva propuesta??;Houston tenemos un problema!!! Conocemos los ingredientes pero... ¡¡¿cómo los cocinamos??!*

Bueno, mejor no alarmarse, como todo cambio de pensamiento y funcionamiento puede ser algo complicado salir de las dinámicas que normalmente seguimos, por el momento te proponemos utilizar lo que se denomina el Proceso PEACE<sup>10</sup>. Veamos en qué consiste:

**Problema:** primero debemos averiguar lo que está ocurriendo sin emitir juicios, para definirlo.



Los hechos existen independientemente de las creencias, sentimientos y deseos al respecto.

**Emociones:** cuando algo sale de la cotidianidad, no disponemos de una respuesta previa, y por tanto experimentamos una respuesta emocional.



Reconocer nuestras emociones no tiene por qué generar instantáneamente la capacidad de controlar nuestras emociones pero nos permite obtener información valiosa para conocer cómo nos sentimos y poder expresarlo de una manera adecuada y constructiva para no empeorar la situación.

**Análisis:** consiste en hacer un inventario de las opciones que tenemos para resolver la situación. Identificando qué cosas dependen de nosotr@s mismos y cuáles no. Buscar puntos en común desde dónde trabajar.



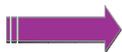
En este punto del trabajo es importante darse tiempo para reconciliarte contigo y con las demás personas para poder seguir avanzando.

**Contemplación:** integrar toda la información, aplicando un zoom en nuestra mirada. Éste es el momento para tomar distancia emocional ante la situación sobre la que se está trabajando.



Cambiar el modelo de negociación de Yo gano = Tu pierdes por el Yo gano = Tu ganas

**Equilibrio:** se consigue poniendo en marcha la alternativa que beneficie a ambas partes. Donde nadie salga dañado.



¿Quién tiene la información?  
¿Cómo fluye de arriba abajo, de abajo arriba, de lado a lado...?  
¿Cómo nos queremos comunicar?

Como habrás intuido, a esta manera de presentarte cómo resolver conflictos le falta *¡¡¡azúcar!!!* Por ello, vamos a centrarnos un poco y a trabajar sobre un elemento, que a nuestro parecer es fundamental para resolver los conflictos, **la negociación**. Como comprobarás a lo largo de este apartado, volvemos a reafirmarnos en la idea de que no todo vale.

<sup>10</sup> Lou Marinoff, *Mas Platón y Menos Prozac*. Ediciones B.S.A.

Clara Coria, la define como “aquellas tratativas con las que intentamos lograr acuerdos cuando se producen divergencias de intereses y disparidad de deseos”.

Las negociaciones por tanto, son consecuencias de las diferencias entre partes, y por tanto en las negociaciones salen a la luz sentimientos que pueden generar cierta “ansiedad” al disiparse el sentimiento de semejanza y afinidad.

Para dar solución a estas situaciones solemos utilizar varias estrategias, podemos intentar imponer, ceder o negociar. Esta última es la que en nuestra opinión debería ser la estrategia a seguir, a pesar de que siguen existiendo prejuicios sociales y personales, para utilizarla. Pues se suele vincular a hacer trampas, engañar, manipular, lucha, práctica poco femenina y solidaria.... Pero no vamos a jugar a que es bueno o malo una cosa u otra, ¡ya estamos mayorcitas para estas cosas! La negociación será o no será justa en función de cómo se utilice y qué fines se persigan alcanzar.

### CARACTERÍSTICAS DE ESTE TIPO DE NEGOCIACIÓN

Buscar siempre el beneficio mutuo, donde el resultado esté basado en unas pautas justas, independientemente de los deseos de las partes.

No emplear trucos.

Mostrar la manera de obtener aquello que se tiene por derecho y mantener la dignidad.

Mantener una actitud justa y al mismo protegerse de quienes quieren manipularnos o beneficiarse de nuestra actitud negociadora.

Por tanto, el problema al que nos debemos enfrentar no es tanto si negociamos o no, sino qué criterios éticos utilizamos para ello. Si queremos desarrollar liderazgos éticos y responsables, tendremos que iniciar nuevos procesos de aprendizaje donde adquiramos habilidades para hacerlo.

## C. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Hay múltiples formas de definir el concepto de planificación. A modo general podríamos decir que la planificación es:

- Un proceso dinámico debería responder a las siguientes preguntas:
  - Qué queremos hacer.
  - Cómo lo queremos hacer.
  - Cuándo lo queremos hacer.
  - Quiénes van a participar.
  - De qué recursos se dispone.
  - A quiénes va dirigida.

- Es participativa (*o al menos debería serlo*).
- Es concreta: es decir, la planificación organiza de manera estructurada las acciones que se van a llevar a cabo, de manera clara y concreta.
- Debe ser evaluada para poder ver qué resultados se han obtenido, si es necesario cambiar de estrategia, ver los avances y retrocesos en nuestro trabajo.

Por tanto, es un instrumento que nos va ayudar a lograr alcanzar una situación deseada o al menos lo más próxima a ella.

Esta definición nos serviría como primera toma de contacto con este tema, pero lo cierto es que esta definición aparentemente neutral no incorpora la perspectiva de género. Toda planificación que pretenda incorporarla debe tener en cuenta que en nuestra sociedad y también en nuestras organizaciones existen desigualdades derivadas del hecho de pertenecer a un género y otro.

Por otro lado, este tipo de planificación debe ser abordada desde al menos 3 criterios éticos:

1. La igualdad, equidad y justicia tienen que ser las bases que guíen y fundamenten todo lo demás.
2. Desde la efectividad y la eficiencia, entendiendo que éstas sólo pueden ser alcanzadas si se tienen en cuenta las necesidades e intereses de las mujeres y éstas son valoradas de manera equivalente a la de los varones.
3. Desde el plano político, el compromiso por el desarrollo de afianzar un poder alternativo donde las mujeres no queden excluidas.

Características:

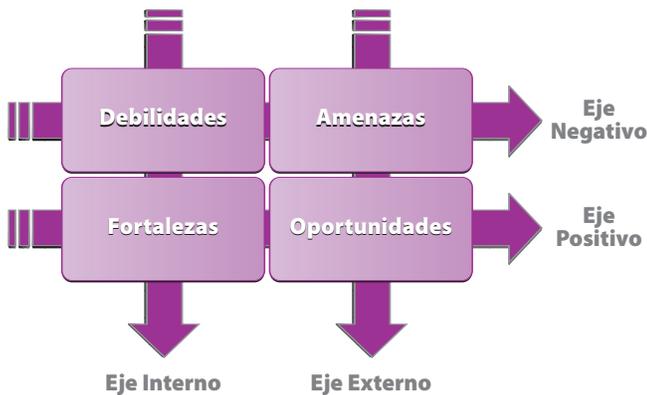
1. Para alcanzar la equidad de género es preciso que se dé una redistribución de recursos y poder, lo que requiere una negociación de los intereses.
2. Asumir que el conflicto en el proceso de planificación va a estar presente, es decir no se puede obviar ni enmascarar es necesario que se encare, y crear unas bases sólidas para que la negociación se realice en condiciones de igualdad entre las personas involucradas.
3. La incorporación de este tipo de planificación implica el desarrollo de procesos de transformación y ello requiere cambios en las actitudes y formas cotidianas de interrelación.
4. La planificación debe entenderse no sólo como un instrumento técnico, sino como un debate, en el que deben participar los diferentes grupos involucrados.



Otras características a tener en cuenta:

- La planificación con perspectiva de género debe responder a las necesidades reales de mujeres y hombres.
- La realidad es concebida como dinámica y diversa. Entre las personas se establecen múltiples relaciones e identidades (sexo, clase, religión, cultura, orientación sexual,...) las cuales hay que tenerlas presentes.
- Mujeres y hombres ocupan posiciones distintas en la sociedad, por tanto viven de forma diferente los mismos problemas.
- Las condiciones de vida de mujeres y varones son distintas, las mujeres como grupo social tienen menos acceso a los recursos.
- Tiene en cuenta el triple rol que ejercen las mujeres en la sociedad (*productivo, reproductivo y comunitario*), para no limitar sus posibilidades de participación y desarrollo.
- Las mujeres no son vistas como un grupo homogéneo.

Teniendo presente lo que te hemos contado anteriormente, a continuación te ofrecemos una técnica de análisis que te puede ser útil para desarrollar una planificación estratégica dentro de tu organización, aunque esta técnica puede ser aplicada en múltiples situaciones, pero primero os la presentamos, se llama la Técnica DAFO. Es una técnica de doble análisis: interno (amenazas y oportunidades) y externo (debilidades y fortalezas)



### EJE INTERNO

- **Debilidades:** elementos o actividades que nos hacen vulnerables como organización. Aspectos negativos de la organización.
- **Fortalezas:** elementos o actividades que nos están permitiendo una mejor actuación. Aspectos Positivos de la organización.

### EJE EXTERNO

- **Amenazas:** hechos y situaciones potenciales que nos impiden el logro de nuestros objetivos como organización. Aspectos negativos de la organización.
- **Oportunidades:** hechos y situaciones potenciales que nos facilitan el logro de nuestros objetivos. Aspectos Positivos de la organización.

### VARIANTE TÉCNICA DAFO PRESENTE- FUTURO

Este mismo análisis puede variarse cambiando los ejes interno-externo por presente-futuro, este tipo de cambio en el análisis puede resultar interesante cuando no es prioritario analizar cuáles son los elementos internos o externos que influyen en el desarrollo de la organización, sino para situaciones en las que nos interesa analizar cómo puede evolucionar en el tiempo una determinada situación que nos importa dentro de la organización. Por ejemplo: para ver la incidencia de una nueva estrategia de captación de asociad@s, una negociación, la visión del entorno sobre el que estamos incidiendo y nos interesa transformar...

Sea la opción que elijamos, es importante ser conscientes que a través de detectar los diferentes elementos que están influyendo nos van a servir como instrumentos para la transformación buscando que:

- Las Fortalezas de nuestra organización puedan hacer frente a las futuras amenazas y que éstas sean utilizadas para aprovechar nuestras oportunidades.
- Que las oportunidades que detectemos nos ayuden a minimizar nuestras debilidades, determinando en qué medida éstas últimas están potenciando las amenazas.

De cada uno de los análisis realizados podemos posteriormente establecer una serie de estrategias que permitan dar respuesta a las diferentes situaciones que estamos viviendo o podemos vivir, priorizar aquéllas que de acuerdo a los criterios que establezcamos consideremos más importantes para la organización y establecer un plan de evaluación a través del cual veamos los avances y retrocesos que se pueden estar dando

### Toma nota!!

- Uno de los secretos de esta técnica es mantener un análisis lo más claro, concreto y conciso posible.
- Nos permite tener una visión general al juntar los diferentes ejes analizados.
- Sirve como proceso reflexivo tanto individual como colectivo.
- Esta técnica muestra una visión estática por lo que es importante ir actualizándola para ver los cambios que se están produciendo.

Por último, recordarte y recordarnos a nosotras mismas que para que las cosas pasen, hay que hacer por que ocurran, dejar en manos del destino los cambios sociales y nuestras vidas nada vamos a conseguir. Por ello, las organizaciones sociales deben darse un tiempo para pensar y decidir sobre qué dirección quieren tomar y para qué.

## Ejerciendo liderazgos o proyectos para potenciar el liderazgo de las Jovenas

### ASOCIACIÓN PARA LOS DERECHOS DE LAS MUJERES EN DESARROLLO (AWID)

es una organización internacional que vincula, informa y moviliza a personas y entidades comprometidas con el logro de los derechos de las mujeres.

#### Los objetivos....

AWID busca el cambio de la política institucional e individual con la finalidad de mejorar las vidas de las mujeres y en especial de las jóvenes, desarrollando su trabajo fundamentalmente hacia el empoderamiento y la justicia social de las mujeres.

#### ¿Qué proyecto en el ámbito de Liderazgo y Empoderamiento nos ofrecen?

*“Programa Mujeres Jóvenes y Liderazgo”*

El programa empezó en el 2001 reconociendo el papel de las mujeres jóvenes en la lucha por los derechos de las mujeres y a principio del 2007 se integró el trabajo de las mujeres jóvenes en todas las iniciativas estratégicas de la organización.

AWID ha estado apoyando la participación juvenil y feminista partiendo de las prioridades específicas de las mujeres jóvenes creando una serie de espacios y actividades para ello. Tanto la falta de reconocimiento de la participación de las mujeres jóvenes en los espacios públicos, así como la falta de apoyo intergeneracional en el movimiento de mujeres han sido y serán dos de las líneas estratégicas fundamentales que AWID se ha planteado y se plantea para el futuro.

Otro de los espacios que AWID ofrece a las mujeres jóvenes es la lista del email YWL donde se pretende compartir e intercambiar ideas, información importante sobre las cuestiones que les afectan. Las personas que forman parte de la lista reciben actualizaciones quincenales sobre puestos de trabajo, becas, recursos, anuncios y noticias específicamente para mujeres jóvenes.

Temporalmente se puso en marcha un programa de mentorazgo para que las mujeres jóvenes tuvieran la posibilidad de compartir e intercambiar experiencias y conocimientos con otras mujeres partiendo desde el reconocimiento y el respeto por estos saberes.

**Para más información:**

Página Web: [www.awid.org](http://www.awid.org)

**ACSUR LAS SEGOVIAS** es una organización ciudadana, pluralista y laica, comprometida con una acción de transformación social para construir un modelo de desarrollo equitativo, sostenible y democrático a escala global para mujeres y varones.

### Los objetivos...

Quieren contribuir al desarrollo de la **conciencia crítica de la ciudadanía**, acompañando procesos de participación democrática y organización social, desde la perspectiva y el ámbito de la solidaridad y la cooperación internacional.

**¿Qué hacen?** Desde sus comienzos, ACSUR facilita y promueve la defensa de los derechos humanos de las mujeres, el principio de equidad en el desarrollo, así como la lucha contra los valores y estereotipos sexistas. Es por ello, que tomaron la decisión de **integrar** un ámbito de trabajo sobre **género y desarrollo**, como parte específica de la **estructura de la asociación**, fundamentando que cuando se habla de género, únicamente no se habla de mujeres, sino también de varones, de cambio y de transformación social.

ACSUR apuesta de manera comprometida y desde una acción de transformación política y social por el avance hacia modelos justos y equitativos, pues sin equidad no es posible el desarrollo.

Desde la organización entienden que una cooperación equitativa supone contar con la mitad de la humanidad, esto es con las mujeres. Únicamente no se trata de "integrar" a las mujeres en el proceso de desarrollo, sino también de cambiar las relaciones de poder entre mujeres y hombres. Para ello, es imprescindible "**el empoderamiento**" de las mujeres. Este concepto tiene una doble acepción: por un lado significa la toma de conciencia del poder que individual y colectivamente tienen las mujeres y en segundo lugar tiene una dimensión política, ya que pretende que las mujeres estén presentes en la toma de decisiones.

### ¿Qué proyecto en el ámbito de Liderazgo y Empoderamiento nos ofrecen?

*"Escuela de Formación de Lideresas Jóvenes de Guatemala"*

El proyecto en sí, busca el fortalecimiento de mujeres lideresas o con potencial de liderazgo a través de un proceso formativo sistemático, compuesto de varios módulos y talleres en los cuales se empodera y fortalece las capacidades teóricas y prácticas de las mujeres jóvenes para el ejercicio de su liderazgo.

Desde el proyecto se ofreció formación y capacitación a 31 lideresas jóvenes que pertenecían a colectivos de mujeres que integran la red de la UNAMG (Unión Nacional de Mujeres Guatemaltecas), en diferentes zonas de Guatemala.

Las capacidades desarrolladas en las mujeres jóvenes, así como su fortalecimiento en el liderazgo, autonomía, organización y participación en el ámbito local fueron

continuación en la página siguiente ►

multiplicadas con las miembras de sus respectivos colectivos, lo que facilitó procesos de empoderamiento colectivo para una mejor participación como ciudadanas plenas en el desarrollo sostenible a nivel local. Además permitió consolidar y fortalecer la organización de cada colectivo conjuntamente con las lideresas que habían formado parte del proceso de formación en las escuelas impulsadas por UNAMG.

**Para más información:**

Página Web: <http://www.acsur.org/acsur/seccion/que/genero.htm>

**FEDERACIÓN MUJERES JÓVENES** es una entidad que aglutina diferentes asociaciones juveniles y feministas del estado español. Es un espacio de participación, acción y promoción de las mujeres jóvenes donde se trabaja para conseguir una igualdad de oportunidades real, cuestionando las actitudes y valores androcéntricos que se nos han asignado a través del sexo al que pertenecemos.

### Los objetivos.....

Generar, reinventar y construir nuestros propios espacios tanto en el ámbito personal como en lo social, político, cultural, económico..., para aportar nuestra visión del mundo desde una óptica feminista comprometida y ética.

### ¿Qué proyecto en el ámbito de Liderazgo y Empoderamiento nos ofrecen?

*Jornadas de Empoderamiento y Liderazgo para mujeres jóvenes:*

*"Si las jóvenes nos paramos se para el mundo"*

Estas jornadas fueron organizadas por el Consejo de Juventud de España y coordinadas por el Grupo de Trabajo de Liderazgo y Empoderamiento de la Federación de Mujeres Jóvenes, cuyas componentes pertenecían a la Asociación Mujeres Jóvenes de Madrid y a la Asociación Mujeres Jóvenes de Valencia "Las Moiras".

El desarrollo de los objetivos, la estructura y el contenido político de las jornadas así como el desarrollo de las mismas las protagonizaron 5 mujeres jóvenes. Éstas se realizaron en Zaragoza en el mes de noviembre de 2006 y estaban dirigidas a mujeres jóvenes del movimiento asociativo del Estado Español donde acudieron alrededor de unas 100 mujeres.

Estas jornadas se plantearon como un **espacio de encuentro** donde poder **compartir las experiencias y conocimientos** en torno al **Empoderamiento** y el **Liderazgo** en el ámbito de la participación social y el ejercicio de la ciudadanía que las mujeres jóvenes desarrollamos.

continuación en la página siguiente ►

El objetivo de la ponencia marco fue desarrollar los conceptos básicos sobre empoderamiento y liderazgo desde las **aportaciones teóricas del movimiento feminista**, los **obstáculos** que encontramos las mujeres jóvenes a la hora de participar en nuestras organizaciones sean mixtas o no y los **logros y avances** conseguidos por otras mujeres en el ejercicio del liderazgo.

La segunda parte de las jornadas y más amplia, se dedicó a trabajar por talleres simultáneos **herramientas y estrategias** para poder encontrar nuestra propia forma de **participar en la toma de decisiones y la gestión del poder**. La esencia del trabajo de los talleres se fundamentaba en que somos mujeres con múltiples vivencias y experiencias, tanto positivas como negativas, a lo largo de nuestra trayectoria personal y asociativa. Cuando hablamos entre nosotras y observamos nuestro entorno, somos conscientes de los muchos obstáculos que tenemos para generar cambios en nuestras organizaciones. Y descubrimos que éstos NO son cuestiones personales, sino que tienen que ver con una cuestión de género.

Por ello, y el título de las jornadas lo reflejaba, con el desarrollo de las jornadas se quería **hacer visibles otras formas de liderar**. Así como, la importancia de empoderar a las mujeres jóvenes para generar cambios en nuestras organizaciones y por ende, en la sociedad.

### Para más información:

Página Web: <http://www.mujeresjovenes.org/>

Asociación Mujeres Jóvenes de Madrid: <http://www.nodo50.org/mujeresjovenesdemadrid/>

Asociación Mujeres Jóvenes de Valencia "Las Moiras": <http://www.lasmoiras.org/>

**FONDO CENTROAMERICANO DE MUJERES** es la primera Fundación con sede en Managua, Nicaragua, dedicada a recaudar fondos para apoyar iniciativas de organizaciones de mujeres particularmente de mujeres jóvenes, que promueven y defienden los derechos humanos de las mujeres centroamericanas.

### Los objetivos....

Contribuir a la construcción de una Centroamérica sin pobreza ni violencia, con justicia social y económica y con democracia, en la que mujeres y hombres participen en igualdad, equidad y paridad en todos los ámbitos de la sociedad.

### ¿Qué hacen?

**Canalizan fondos y recaudan dinero** u otros recursos tanto en Centroamérica como entre centroamerican@s residentes en otros países y entre fundaciones privadas interesadas en trabajar en la región. Con estos recursos, mediante pequeños **donativos y actividades de capacitación, apoyan el surgimiento de**

continuación en la página siguiente ►

**nuevas iniciativas de mujeres**, contribuyen a la sostenibilidad de las ya existentes y promueven las instancias de coordinación y el intercambio de experiencias entre los grupos, tanto a nivel nacional como regional e internacional.

El fondo está destinado a apoyar la acción colectiva -no apoya iniciativas individuales- y está dirigido a promover y defender los derechos humanos de las mujeres particularmente de las mujeres jóvenes a condiciones de vida dignas, a vivir sin violencia, a una educación no sexista, a decidir sobre su propio cuerpo, a ser escuchadas, a desarrollar su liderazgo y participar en las decisiones que afectan a su comunidad y a su vida.

Actualmente, el Fondo Centroamericano de Mujeres cuenta con un equipo de 11 mujeres con mucha **diversidad de experiencia y de conocimientos**. Desde sus comienzos y caminares en julio de 2003, el fondo ha ido recibiendo el apoyo de una gran cantidad de personas quienes han compartido con nosotras sus contactos, sus habilidades profesionales o su tiempo en muy diversos ámbitos: informática, comunicación y mercadeo social, aspectos legales, diseño arquitectónico, directorios, etc.

### ¿Qué proyecto en el ámbito de Liderazgo y Empoderamiento nos ofrecen?

El programa Mujeres jóvenes con iniciativas se fundamenta en el potencial de las mujeres y particularmente de las mujeres jóvenes para el desarrollo de Centroamérica y en su capacidad de resolver los problemas de sus comunidades. **Valorar su experiencia y creer en ellas**, son dos de los aspectos que mejor pueden definir sus necesidades y propuestas alternativas para lograr cambios sostenibles. Por esta razón, **involucran a las mujeres** mismas en los procesos de recaudación de fondos y entrega de donativos y apoyan programas dirigidos por las mujeres más afectadas por las problemáticas que las movilizan. Desde el programa se fomenta la idea de que la solidaridad entre mujeres y entre centroamerican@s expresada en la entrega de dinero u otros recursos es una oportunidad para tod@s y cada un@ de aportar su granito de arena y contribuir al cambio social que tod@s deseamos y anhelamos.

### ...ayudaremos a estas jóvenes mujeres para que hagan realidad sus ideas e iniciativas

Jóvenes representantes de las cuatro contrapartes del Fondo Centroamericano de Mujeres, con el **apoyo de sus propias organizaciones** se propusieron a presentar sus proyectos al Fondo para conseguir recursos y continuar con el trabajo de empoderamiento de mujeres jóvenes que ya han iniciado en sus comunidades.

Estas jóvenes líderes, organizadas en el Movimiento de Mujeres Nidia White, la Asociación TESIS, el CESESMA y la Red Nacional de Niñas, Adolescentes y Jóvenes Promotoras de Género hicieron propuestas basadas en la problemática de las mujeres de su edad. Las **estrategias** planteadas fueron encaminadas hacia la

continuación en la página siguiente ►

**capacitación, formación y organización** para alcanzar la búsqueda de soluciones de estas problemáticas y la creación de espacios donde discutir y reflexionar ellas mismas desde la perspectiva de género y generacional.

En el Fondo Centroamericano de Mujeres son conscientes de que para las mujeres jóvenes dentro de organizaciones mixtas, dirigidas por varones o por mujeres adultas, es **más difícil** tener acceso a recursos propios que les permitan **poner en práctica iniciativas independientes**. Por tal razón éste es un grupo prioritario dentro de las políticas del Fondo.

Además del acceso a recursos, lo que el Fondo pretende es tratar de **fortalecer la capacidad de liderazgo de mujeres líderes jóvenes emergentes en la región**, ya que, en Nicaragua, muchas jóvenes están involucradas en la promoción y defensa de los derechos humanos de las mujeres, pero la cultura política dominante no las reconoce como líderes o líderes potenciales dentro del movimiento de mujeres o de la sociedad en general".

Las mujeres jóvenes beneficiarias del programa de donaciones y las que están involucradas en el programa de voluntarias para la recaudación de fondos también participan en los procesos de toma de decisiones en proceso de selección de proyectos futuros. Asimismo, las participantes en el programa de voluntarias para la recaudación de fondos forman parte de una red permanente de mujeres que brindan información para el trabajo del **Fondo y como tal son las potenciales candidatas y votantes en la elección del consejo de dirección. De esta manera, el Fondo está implementando su filosofía de brindar a las mujeres jóvenes la oportunidad de ser líderes y de abordar los problemas que más afectan sus vidas.**

Para más información:

Página Web: <http://www.fcwujeres.org/acerca.php>

**PILOTEANDO FUTUROS** *está coordinado por el Centro de Estudios de la Mujer (CEM) de Argentina y financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través del PROLID (Programa de Apoyo al Liderazgo y Representación de la Mujer).*

La coordinación general está a cargo de la Licenciada Gloria Bonder. Cuenta con el apoyo de la Dirección Nacional de Juventud dependiente del Ministerio de Desarrollo Social y Medio Ambiente y las Direcciones Generales de la Mujer y la de Políticas Sociales de la Secretaría de Promoción Social del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

El Centro Argentino para la Cooperación Internacional y el Desarrollo (CACID) actúa como organismo cooperante.

continuación en la página siguiente ►

El programa comenzó en febrero del 2000 con el propósito principal de **motivar y apoyar financiera y técnicamente** a organizaciones sociales de Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay **para desarrollar programas innovadores de capacitación de jóvenes, particularmente a jóvenes** pertenecientes a sectores populares en temas de empleabilidad, ciudadanía y liderazgo.

### ¿Qué proyecto en el ámbito de Liderazgo y Empoderamiento nos ofrecen?

Seleccionaron 14 ideas proyecto de entre las 324 propuestas que llegaron al CEM. Tras esta selección se desarrolló un seminario intensivo de capacitación con las personas responsables de cada uno de los **proyectos seleccionados para optimizar el desarrollo y la implantación** de cada proyecto con la ayuda de personal técnico profesional que ayudaron a revisar y reformular sus proyectos iniciales.

Los **temas** en los que se basaron mayoritariamente los proyectos seleccionados fueron:

- El **acceso a la informática** como instrumento para acceder a información significativa para definir proyectos laborales y de participación comunitaria.
- **Espacios de diálogo intergeneracional** a través de la contribución de mujeres líderes que actúan como mentoras de las jóvenes.
- El **intercambio con otr@s jóvenes** de diferentes sectores sociales.

Tras la fase de profundización y reformulación se llevó a cabo la fase de ejecución que consistió en recibir subsidio, capacitación y asistencia técnica permanente. Se realizó un Foro Electrónico donde participaron los 14 proyectos y el consejo asesor, para reflexionar y debatir sobre la Informática Comunitaria: cómo se define, cuáles son algunos de sus posibles usos, qué estrategias pueden ser implementadas y cómo interviene la variable del género en su uso e impacto. Seguidamente se inició la fase de asistencia técnica y evaluación para fortalecer y optimizar la implementación y resultados de los proyectos, visitando algunos de los proyectos puestos en marcha.

### Para más información:

Página Web:

[http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/youth/jov\\_g/exp/pil\\_fut.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/youth/jov_g/exp/pil_fut.htm)

### OTRAS EXPERIENCIAS INTERESANTES SOBRE EMPODERAMIENTO Y LIDERAZGO...

- **El Programa de Apoyo a las Redes de Mujeres de la APC (Asociación para el Progreso de las Comunicaciones). Mujeres empoderadas por la tecnología en México**  
<http://www.apcwomen.org/parm/parm/index.html>
- **Desafíos Fundación. Empoderamiento del liderazgo juvenil nicaragüense.**  
<http://www.fundaciondesafios.org/docs/desafiostv/proyecto1.pdf#search=%22tecnicas%20de%20empoderamiento%22>
- **Instituto de liderazgo Simone Beauvoir A.C México**  
<http://www.ilsb.org.mx/>
- **Escuela de Lideresas** Revista de la Red Nacional de la Mujer Rural, Centro de la Mujer Peruana Flora Tristán.. Perú  
<http://www.flora.org.pe/pdfs/VERSION-CHACARERA-2.pdf>
- **Escuela de Jóvenes Líderes por la Equidad y la Diversidad. Fundación Ideas. Chile**  
<http://www.lideresjovenes.cl/nuevo/info.php>
- **Beca para el Liderazgo de Mujeres Fundación Channel. Estados Unidos (Seattle)**  
<http://www.nativeleaders.org/spanish.html>

### OTRAS ORGANIZACIONES DE MUJERES JÓVENES

- **ASODOMUJO “Asociación Dominicana de Mujeres Jóvenes”**  
<http://www.mujerjoven.org.do/Quienes%20somos1.htm>
- **Coordinadora de feministas Jóvenes Chilenas**  
[http://www.coordinadorafeminista.cl/cms/index.php?option=com\\_frontpage&Itemid=1](http://www.coordinadorafeminista.cl/cms/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1)  
<http://www.coordinadorafeminista.cl/cms/>
- **Red Portuguesa de Jóvenes para la Igualdad de Oportunidades. Portugal.**  
<http://www.demulherparamulher.redejovensigaldade.org.pt/>
- **Sista to Sista. Estados Unidos**  
<http://www.sistaisista.org>
- **Articulación de Mujeres Jóvenes de América Latina**  
<http://www.jovenesciudadanas.org/index.php>

## BLOQUE II

### Técnicas para trabajar en grupo

Como os decíamos en la introducción de la guía, en este bloque os encontraréis una serie de diferentes dinámicas y técnicas para trabajar en grupo algunos de los contenidos teóricos desarrollados en la misma. Tienes también unas **Fichas de Trabajo** en algunas técnicas que te ayudarán a desarrollar el contenido teórico de las mismas.

Creemos importante antes de comenzar a desarrollarlas tomar conciencia de algunas sugerencias que pueden favorecer un clima de trabajo adecuado y respetuoso para facilitar la participación activa de las participantes:

- Introducir las dinámicas con la presentación de cada una de las personas del aula y la de la dinamizadora también para empezar a romper el hielo.
- Introducir la metodología participativa como herramienta que trata de profundizar en las vivencias personales sobre el tema a trabajar para ir poco a poco descubriendo a través de la reflexión colectiva (esto es entre todas) cómo todo lo que nos rodea afecta a nuestras vidas y por tanto tomar conciencia de que podemos ser las protagonistas de proponer nuevos caminos de transformación personal y colectiva.
- Negociar con ellas los momentos de descanso desde la flexibilidad e intentando respetar el horario sugerido por la dinamizadora, para que sientan que ellas son partícipes desde el principio.
- Tratar de favorecer grupos diversos y heterogéneos para que la diversidad de experiencias y opiniones puedan enriquecer el aprendizaje.
- Recordar antes de comenzar, que los aspectos que vamos a trabajar están muy relacionados con la participación y la implicación que desarrollamos en nuestras entidades y que por discreción sería conveniente que lo hablado en cada taller es sólo para nosotras y para nadie más.

Y por último, os ofrecemos algunas sugerencias que tienen que ver más con las actitudes a favorecer dentro del aula:

- No se trata de enjuiciar (ni personas ni ideas)
- No se trata de corregir a nadie
- Se trata de escuchar y aprender de cada un@ con respeto

### INTRODUCCIÓN A CONCEPTOS DE LA TEORÍA DE GÉNERO

#### “Trabajando con las frases incompletas”

**OBJETIVOS:** Comprender las aportaciones del concepto de género y la actuación feminista respecto a:

- La construcción del concepto género y el aporte de los feminismos en este proceso
- Las desigualdades entre mujeres y varones
- La reflexión crítica de la categoría género

**DURACIÓN:** 1h. 30 min.

**MATERIALES:** Papelógrafos, bolígrafos, fotocopias de la ficha 1 de trabajo, tarjetas de colores.

#### DESARROLLO:

Coloca en diferentes partes del aula las frases de la ficha 1, eliminando las palabras que se encuentren subrayadas.

Escribe en tarjetas las palabras que faltan para completar las frases pegadas en las paredes y colócalas en una bolsa.

Forma 5 grupos designados al azar o por afinidad.

Pide a una persona representante de cada grupo que saque una tarjeta de la bolsa, la tarjeta debe tener una palabra que complete una de las frases incompletas pegadas en las paredes del aula.

Cada grupo debe buscar y completar la frase.

Cuando el grupo ha completado la frase debe sentarse alrededor de ella.

Se entrega a cada grupo la ficha 1 con los contenidos que dan contenido a la frase. El grupo debe leer el que corresponde a su frase y reflexionar sobre ello.

Intentar relacionar eso con lo que pasa en su vida cotidiana.

**Fuente:** PÉREZ, Ela y BALBUENA, Patricia (2003): *Ciudadanía, género y sexualidad. Módulo de capacitación para jóvenes universitarias y universitarios*. Lima: Centro de la Mujer Peruana.

### FICHA 1: EL CONCEPTO GÉNERO

#### DECLARACIÓN DE LOS DERECHOS DEL HOMBRE Y DEL CIUDADANO

Tres meses después de la toma de la Bastilla, una vez que las mujeres habían sentado el precedente de iniciar un movimiento popular, no iban a abandonar en su afán de no ser retiradas de la vida política. Pronto se formaron clubes de mujeres, en los que plasmaron efectivamente su voluntad de participación. Sin embargo pronto se comprobó que una cosa era que la República agradeciese y condecorase a las mujeres por los servicios prestados y otra que estuviera dispuesta a reconocerles otra función que la de madres y esposas (de los ciudadanos).

## **Simona de Beauvoir:**

### **NO SE NACE MUJER, SE LLEGA A SERLO**

Da un primer impulso al rechazar el determinismo biológico, buscando demostrar la gama de variaciones en la construcción cultural de la masculinidad y la femineidad. Evidencia que la diferencia de los cuerpos había dado origen a la existencia de papeles sociales diferenciados y presuntamente a diferentes capacidades intelectuales.

## **Kate Mollet:**

### **LA SOCIEDAD ES PATRIARCAL**

Aparece en el debate porque pone al patriarcado como categoría explicativa presente a lo largo de la historia, sin cambio de esencia, sólo de apariencia. Es importante entender al patriarcado como sistema de opresión.

Busca dar cuenta de la subordinación de la mujer, ante la ausencia en las teorías sociales de occidente de explicaciones sobre las desigualdades entre hombres y mujeres.

Formula el control sobre el cuerpo y de la sexualidad de la mujer como un eje central de análisis.

## **Gail Gayle Rubin:**

### **EL GÉNERO ES SOCIALMENTE CONSTRUÍDO**

El género es un conjunto de disposiciones por el que una sociedad transforma la sexualidad biológica en producto de la actividad humana.

El género es el sexo socialmente construido -por lo tanto requiere dar espacio a las búsquedas de sentido del comportamiento de varones y mujeres, como seres socialmente sexuados.

Deja abierta la posibilidad de existencia de diferentes relaciones entre mujeres y hombres: de dominación patriarcal, pero también de sistemas menos autoritarios u otros más igualitarios.

## **Joan Scott:**

### **GÉNERO COMO RELACIONES SOCIALES, SIMBÓLICAS Y DE PODER**

Género como un conjunto de disposiciones por el que una sociedad transforma la sexualidad biológica en producto de la actividad humana.

Elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias percibidas entre los sexos y operando en múltiples campos; simbólico, normativos de estos símbolos, institucionales y organizacionales que contiene esas normas, identidades subjetivas que se van formando.

El estudio de la construcción social del género nos aproxima a un campo de relaciones primarias dentro o por medio de la cual las relaciones de poder se articulan y adquieren significación para los sujetos.

## **ASOCIACIONISMO**

### **“Visionando mi asociación”**

#### **OBJETIVOS:**

- Tomar conciencia sobre una misma y la relación con la asociación a la que pertenece
- Ir nombrando los espacios donde interactuamos y las actividades que desarrollamos
- Identificar los posibles tipos de estructuras que se dan en la asociación y el tipo de relaciones que se generan
- Buscar e identificar las cosas que me gustan de mi asociación y me hacen sentir bien, pero también las que no me gustan, me hacen o hicieron sentir mal.
- Fijarme en los detalles que quizá nunca observamos por no considerarlos importantes

**DURACIÓN:** 45 min.

**MATERIALES:** pinturas, revistas, rotuladores, pegamento, tijeras.

#### **DESARROLLO:**

- 1) Entregar a cada participante una hoja en blanco
- 2) Que cada persona realice un “dibujo-collage” que la represente respondiendo a las siguientes preguntas:
  - ¿Qué símbolo o símbolos representa “yo y mi asociación”?
  - ¿Qué es lo que más me gusta?
  - ¿Cuál o cuáles son los espacios o en qué nivel de la estructura de la asociación me sitúo constantemente?
  - ¿Cómo me relaciono con las demás personas de la asociación?Consignas: el dibujo puede ser realista o abstracto, con un solo dibujo o varios dibujos en el mismo folio (estilo collage)
- 3) Cuando todas hayan terminado alguien de manera voluntaria sale al centro y muestra su dibujo, explicándolo brevemente y cuando haya terminado pega su dibujo en el espacio del aula designado para el mural “MI ASOCIACIÓN”
- 4) Por último, entre todas las participantes recogerán los aspectos fundamentales a modo de conclusión para seguir reflexionando en pequeños grupos sobre qué tipo de estructuras se dan en cada organización, qué tipo de relaciones, cómo lo viven, propuestas de cambio o de mejora....

**Fuente:** Técnica adaptada de: PÉREZ, Ela y BALBUENA, Patricia (2003): *Ciudadanía, género y sexualidad. Módulo de capacitación para jóvenes universitarias y universitarios*. Lima: Centro de la Mujer Peruana

## **ESTILOS DE LIDERAZGO ASOCIATIVOS**

### **OBJETIVOS:**

- Identificar los distintos perfiles de personas y líderes/as que se dan en tu asociación.
- Visibilizar situaciones concretas que determinan los diferentes estilos de liderazgos asociativos para tomar conciencia de la capacidad de nombrarlas e ir descubriendo las posibilidades de cambio y transformación.

**DURACIÓN:** 45 min.

**MATERIALES:** papel, bolígrafos, folios

### **DESARROLLO:**

- 1) Visualízate por un momento en tu asociación desarrollando una actividad cotidiana, fíjate en lo que ocurre a tu alrededor, quiénes están, dónde, qué hacen las demás personas.
- 2) Ahora, responde en tu folio a las siguientes preguntas:
  - ¿Quién o quiénes están dirigiendo al grupo, dan ordenes...?
  - ¿Quién o quiénes apoyan al personal, quién motiva?
  - ¿Quién o quiénes participan en la toma de decisiones? ¿Cómo se toman las mismas?
  - ¿Quién o quiénes sugieren?
  - ¿Quién o quiénes callan?
  - ¿Quién observa?
  - ¿Quién escucha?
- 3) Identificar en base al contenido de esta guía, qué estilos de liderazgo se ejercen en tu propia asociación, quiénes son las personas líderes y qué dinámicas generan
- 4) Valora el estilo de liderazgo que te gustaría que predominara en la asociación en la que participas y empieza a tomar conciencia de que los cambios son posibles para que la participación sea más equitativa y justa.

**Fuente:** Técnica elaborada por las autoras de la guía

### LIDERAZGOS FEMENINOS Y MASCULINOS

#### OBJETIVOS:

Identificar las características consideradas como femeninas o como masculinas a la hora de ejercer liderazgos y discutir hasta qué punto son naturales o culturales

**DURACIÓN:** 45 min.

**MATERIALES:** papel, bolígrafos, tarjetas, celo, papel continuo

#### DESARROLLO:

- 1) Cada persona debe escribir, ya sea en tarjetas o en una hoja, las que considera son las características propias de las mujeres y de los hombres a la hora de ejercer el liderazgo. Pueden ser actitudes, comportamientos, formas de pensar, miedos, etc.
- 2) Elaborar dos columnas en el papel continuo: Una para lo relacionado con las mujeres y otra para lo relacionado con los hombres. Escribir en ellas lo que el grupo va exponiendo o fijar las tarjetas.
- 3) Construir un acuerdo grupal con las ideas de las columnas resultantes, sin variarlas, pero facilitando la argumentación de los diferentes puntos de vista.
- 4) Intercambiar los títulos de las columnas, de modo que lo asignado inicialmente a las mujeres, se asigne a los hombres, y viceversa. Solicitar las opiniones del grupo al respecto. Preguntar -frente a las columnas intercambiadas- cuáles características, definitivamente, no corresponden a los hombres y cuáles no corresponden a las mujeres, y señalarlas con un círculo. Estas definiciones deben ser logradas por consenso. Permitir la discusión necesaria.
- 5) Cerrar el ejercicio mostrando cómo las únicas características que son propias de las mujeres o de los hombres, sin posibilidad de cambio, son las relacionadas con las funciones de la reproducción: gestación, parto, lactancia, en el caso de las mujeres, y fecundación, en el caso de los hombres, y cómo las demás características son culturalmente determinadas y, por lo tanto, transformadas. Comentar ejemplos de otras culturas o de otras épocas históricas en las cuales las características asignadas a los hombres y a las mujeres eran diferentes.

**Fuente:** Técnica adaptada de "Tool Book. Gender análisis and Training" GTZ/WID Project. Egypt, 1994

### “Visualizando los poderes en nuestra ciudad”

#### OBJETIVOS:

- Identificar cómo se organiza el poder en nuestras ciudades
- Construir nuestra propia definición de poder

**DURACIÓN:** 60 minutos

#### MATERIALES:

Folios para cada participante

Rotuladores de colores

Cinta adhesiva

#### DESARROLLO:

- 1) La formadora explica la actividad e invita a las participantes a ponerse cómodas y relajarse para la visualización:

“Busca una posición cómoda, una vez que la hayas encontrado cierra los ojos y verifica que tu cuerpo esté relajado... relaja tus pies, piernas, glúteos, espalda, brazos, cuello, cabeza y cara. Respira profundamente por la nariz... tomar aire y soltar... nuevamente tomar aire y soltar... Lentamente sientes cómo tu cuerpo e va poniendo más y más pesado y escuchas tu propia respiración.

Ahora voy a hacerte una invitación... te invito a que recorras la ciudad y que le prestes atención ¿Cómo es la ciudad que estás recorriendo?

Mientras la recorres pon especial atención en distinguir dónde ves poder... dónde está el poder en la ciudad... fíjate bien en qué lugares y personas ves o encuentras poder.

Ahora vas a ir terminando este paseo... vas a finalizar tu recorrido por la ciudad y vas a concentrarte en aquellos lugares o espacios donde encontraste poder, ¿Dónde estaba el poder? Qué tienen en común?

Por último utilizando todo lo que tu imaginación requiera (colores, ruidos, formas)... piensa e imagina cómo es el poder, cómo lo visualizas.

Respirando profundamente iremos incorporándonos, volviendo al aula lentamente, abriendo los ojos.”

- 2) Se pone a disposición de las participantes los folios y rotuladores y se les pide que intenten dibujar su imagen de poder. Lo importante no es la calidad estética, sino lo que significa para ellas.
- 3) Cada una va explicando al grupo su dibujo, señalando la forma, el color, cómo lo interpreta.
- 4) La formadora guía la discusión grupal en torno a lo expresado por las participantes y en base a las siguientes preguntas:
  - ¿Cuáles son las diferencias más relevantes entre cada una de las imágenes?
  - ¿Cuáles son las principales coincidencias?
  - ¿Qué entendemos por Poder?
  - ¿Qué nos ocurre a las mujeres con el poder?

**Fuente:** HURTADO, Victoria, SANTA CRUZ, Guadalupe y VALDÉS, Alejandra (1995): *Un indecente deseo. Escuela de Formación de Líderes Mujeres. Santiago de Chile: Instituto de la Mujer*

### MITOS EN TORNO AL PODER Y LAS MUJERES

#### “Las Tres Caretas”

##### OBJETIVOS:

- Identificar y profundizar sobre las ideas erróneas que nos han hecho creer en torno al poder y las mujeres.

**DURACIÓN:** 60 min.

**MATERIALES:** papel, bolígrafos, tarjetas, celo

##### DESARROLLO:

- 1) En un folio se dibuja una cara con una sonrisa, en otro una cara con un signo de interrogación y en otro una cara con una sonrisa triste. La cara sonriente significa que estoy de acuerdo con la afirmación que la dinamizadora ha expuesto, la cara triste que no lo estoy y la cara dubitativa que no tengo clara la afirmación, que tengo dudas.
- 2) Se trata pues de situar cada cara en un espacio diferente del aula, de tal manera que cuando la dinamizadora exponga una afirmación cada persona del grupo se sitúa en el espacio donde está situada la cara con la que se identifica si está o no de acuerdo con la afirmación o si tiene dudas.
- 3) La dinamizadora lee en voz alta uno a uno los siguientes mitos en torno al poder y a las mujeres, dejando un tiempo para que las personas se vayan situando bajo las caretas y a continuación dejando un espacio para que cada grupo exprese los motivos por los cuales está o no de acuerdo o tiene dudas. Es importante recordar que ante las argumentaciones de cada grupo, las personas se pueden cambiar de careta en función de si han cambiado de idea, lo importante es aprender no hacer juicios de valores y respetar el derecho a cambiar de opinión:
  - A las mujeres no nos interesa el poder
  - Las mujeres hacemos política de otra manera
  - Las mujeres somos todas iguales
  - Los espacios de mujeres garantizan por sí solos espacios positivos
  - Los hombres promueven la participación política de las mujeres
  - Las mujeres debemos anteponer nuestros propios intereses en cualquier coyuntura política
  - Lo personal es automáticamente político y el consenso democracia
- 4) Recoger conclusiones en torno a lo expuesto.

**Fuente:** Técnica adaptada de VARGAS, Laura y BUSTILLOS DE NÚÑEZ, Graciela (1998): Técnicas participativas para la educación popular. Ed. CIDE. Chile

## CIUDADANÍA

### “¿Ciudadanas?”

**OBJETIVOS:** Que las participantes tomen conciencia de ser ciudadanas de pleno derecho y que definan su propio concepto de ciudadanía.

**DURACIÓN:** 60 minutos

**MATERIALES:**

- Pizarra o papelógrafo
- Folios y bolígrafos para las participantes

**DESARROLLO:**

1. Trabajo personal sobre la noción de ciudadanía

La formadora pide a las participantes que contesten individualmente a las siguientes preguntas:

- ¿Cuándo te sentiste por primera vez ciudadana?
- ¿Qué es ser ciudadana?

2. Puesta en común

Se pone en común lo que cada una ha trabajado individualmente. La formadora recoge en la pizarra lo comentado por las participantes

3. Explicación dialogada

Recogiendo y comentando lo surgido de la puesta en común, la formadora realiza una explicación de la evolución del concepto de ciudadanía y de los obstáculos que permanecen para el ejercicio de la ciudadanía de las Mujeres.

**Fuente:** HURTADO, Victoria, SANTA CRUZ, Guadalupe y VALDÉS, Alejandra (1995): *Un indecente deseo. Escuela de Formación de Líderes Mujeres*. Santiago de Chile: Instituto de la Mujer

## **ESTRUCTURAS DE RELACIONES DE GÉNERO, REPRODUCCIÓN Y MANTENIMIENTO**

### **“El árbol”**

#### **OBJETIVOS:**

1. Aumentar la conciencia de las participantes sobre la estructura de las relaciones de género, sobre las maneras a través de las cuales la sociedad reproduce y mantiene esta estructura, y sobre la forma en que los hombres y las mujeres la viven.
2. Discutir las formas mediante las cuales las relaciones de género pueden ser transformadas.

**DURACIÓN:** 1 hora - 1 hora y media

**MATERIALES:** Dibujos grandes de un árbol (uno por subgrupo), árbol con ejemplos, bolígrafos, folios, tarjetas, celo

#### **DESARROLLO:**

Trabajo en grupos y análisis en plenaria

1. Hacer la introducción al ejercicio con una corta discusión sobre los valores y las actitudes hacia las relaciones de género, sobre los procesos que crean y mantienen en cada sociedad estos valores y actitudes, y sobre las prácticas que se generan debido a lo anterior. Solicitar al grupo ejemplos que reflejen estos aspectos en el contexto español.
2. Presentar el dibujo del árbol con los ejemplos e indicar que se van a identificar las raíces con las actitudes y valores de género, el tronco con las instituciones encargadas de reproducir y mantener estos valores y actitudes, y las hojas con las prácticas que resultan de lo anterior. Explicar la relación entre estos procesos.  
¿Qué es género? y Factores influyentes en las relaciones de género
3. Conformar sub-grupos. Cada sub-grupo elabora tarjetas referidas a cada parte del árbol y las pega en el lugar del árbol al cual corresponden.
4. Se hace la presentación de los árboles y se discute en plenaria, con base en las siguientes preguntas:  
¿Qué parte del árbol es más fácil de transformar y cómo puede hacerse?  
¿En qué área tendrían más impacto los cambios y por qué?

Este ejercicio se puede llevar hasta el análisis de un proyecto específico, en cuyo caso se localizaría el análisis en la comunidad participante en el proyecto (sus valores y actitudes de género, las instituciones que los sostienen y los reproducen y las prácticas que conllevan) y se cerraría con una discusión sobre el impacto del proyecto en la comunidad y sobre las posibilidades de incidir en una transformación de la estructura de las relaciones de género o en alguna de sus partes.

continuación en la página siguiente ►

### Ejemplos para poner en el árbol:

#### HOJAS

Prácticas sociales

«A las mujeres se les paga menos que a los hombres por realizar el mismo trabajo», «en la política la gran mayoría son hombres», «el trabajo doméstico no se cuenta como aporte económico».

#### TRONCO

Instituciones sociales: «la escuela» «la televisión», «las leyes».

#### RAÍCES

Actitudes y Valores

«Los hombres son mejores para la política que las mujeres», «los hombres, son más agresivos», «el trabajo de las mujeres tiene un valor secundario frente al de los hombres», «una mujer debe, ser madre para realizarse plenamente» «un hombre, de verdad nunca se da por vencido»

**Fuente:** Técnica adaptada de *"Two halves make a whole" Balancing gender relations in development Canadian Council form International Cooperatio. MATCH International Centre. Asociación québécoise des organismes de coopération internationale. Ottawa. 1991*

### OBSTÁCULOS EN EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES

#### OBJETIVOS:

- Permitir a las participantes explorar en los obstáculos y conflictos en el ejercicio del liderazgo de las mujeres
- Compartir las distintas dificultades que las mujeres se encuentran en el ejercicio de liderazgo a través de las experiencias
- Identificar las posibles consecuencias que surjan de los obstáculos con los que se encuentran
- Identificar y proponer posibles soluciones para superar tanto los obstáculos externos como internos

**DURACIÓN:** 2 h 35 min.

**MATERIALES:** papelógrafo, folios, bolígrafos

#### DESARROLLO:

- 1) En grupo pequeño y en cinco minutos, hablando tan rápido como pueda el grupo, anota todas las cosas que puedas pensar, tanto en el ámbito personal como organizacional, con las que las mujeres puedan tener dificultades, conflictos, puedan sentirse heridas, enfadarse o molestarse entre ellas y que simplemente se olvidan, a la hora de participar en asociaciones. Tras esta "anotación rápida", redactar una pequeña lista de las dificultades y conflictos que el grupo cree que suponen una amenaza para el desarrollo de las mujeres. Identifica sus causas, si puedes, y cómo se manifiestan los conflictos.
- 2) Identifica los obstáculos externos que, si existen, puedan constituir barreras para una participación activa y por tanto para ejercer liderazgos que incluyan las necesidades e intereses de las mujeres para defender los derechos de las mujeres, como por ejemplo, cuestiones de recursos o estructuras de poder. Intenta identificar los cambios que podrían ayudarnos a tratar estas barreras. Si identificas cualquier cambio, ¿existe alguna forma por la que tú personalmente y tu organización podáis provocarlo.
- 3) Identifica qué obstáculos internos pueden constituirnos barreras para el desarrollo del liderazgo en las mujeres, por ejemplo, las cuestiones de la autoestima, el tipo de personalidad, habilidades impersonales, etc. Intenta identificar los cambios que nos ayudarían a tratar estas barreras. Si identificas cualquier cambio, ¿existe alguna manera por la que tú personalmente y tu organización podáis provocarlo?
- 4) Identifica mecanismos, procedimientos o personas que existen en tu organización para tratar los obstáculos y los conflictos que puedan derivarse de éstos cuando surjan. Si existen tales mecanismos ¿qué te ha funcionado o quién ha trabajado para ti y por qué ha sido el proceso o la persona de mucha ayuda? En caso contrario, ¿qué puedes hacer tú al respecto?

**Fuente:** Técnica adaptada a partir de un ejercicio creado por Patricia Donald.

## **PACTOS (CONMIGO MISMA)**

### **“El armario del Empoderamiento”**

#### **OBJETIVOS:**

- Identificar nuestros intereses y necesidades en base a criterios propios, dejando de lado los estereotipos y roles de género
- Aprender a priorizar nuestras necesidades en función del momento y el lugar en el que nos encontramos.
- Tomar conciencia de la importancia de la autonomía como principio fundamental para emprender un proceso de empoderamiento personal

**DURACIÓN:** 40 minutos

**MATERIALES:** folios, rotuladores, papelógrafo, bolígrafos

#### **DESARROLLO:**

1) Del siguiente listado de prendas que hay en tu armario, selecciona cuáles vas a tirar o regalar, con cuáles te quedas porque te gustan mucho y cuáles no estás segura y guardarás al menos hasta la próxima vez que organices el armario.

Chaquetas, pantalones, faldas, camisas, jerséis, camisetas, bragas, bikinis, bañadores, sujetadores, calcetines, medias, leotardos, abrigos, mayas, ligueros, corpiños, zapatos, gorros, sombreros, bolsos, bufandas, guantes, shorts, chalecos, zapatillas.

2) Prioriza de la selección de ropa que has realizado la más significativa e identifica los motivos

3) Identifica en qué situaciones específicas estarías dispuesta a renunciar a tu elección y busca alternativas para no “quedarte con el cuerpo al aire”.

**Fuente:** Técnica adaptada de CORIA, Clara (1996): Las negociaciones nuestras de cada día, Ed. Paidós

## ADVOCACY

### “Mensaje y mensajer@”

#### OBJETIVOS:

Orientar de manera detallada la manera de preparar mensajes de advocacy y transmitirlos al grupo.

**DURACIÓN:** 60 min.

**MATERIALES:** Papelógrafo, bolígrafos, folios, rotuladores, papel continuo

#### DESARROLLO:

1) Realiza una lluvia de ideas sobre cómo elaboraríamos un mensaje advocacy y profundizamos con la siguiente información que facilitaría la dinamizadora

**El mensaje de “advocacy”:** Ésta es la información que se prepara para persuadir a su grupo “objetivo” (el grupo que recibirá el mensaje). Puede ser un mensaje objetivo, un testimonio o un ejemplo práctico de la situación. Su objetivo es convencer al *grupo objetivo* de que debe hacerse algo respecto a una determinada cuestión.

#### Preparación de mensajes: Exponer estas consignas para elaborar el mensaje.

Los mensajes de “advocacy” deben:

Mostrar qué problemas existen y cuál es su alcance

Mostrar qué puede hacerse para cambiar la situación

Mostrar cuál es/será la situación si no se resuelve el problema

Emitir una llamada para la acción. La presentación de un mensaje resulta muy importante si quiere captar la atención del grupo meta: debe ser claro, articulado, preciso y debe haberse investigado bien el tema que pretendemos defender

Debe humanizar (debe versar sobre personas, testimonios, hechos concretos más que abstractos)

Debe estar localizado (debe afectar al corazón y a la mente)

Debe comunicarse por medio del lenguaje apropiado (adecuar el lenguaje al público meta)

Debe estar posicionado –la posición y el tono del mensaje vendrán determinados por la naturaleza de tu mensaje y de tu público

Debe hacer referencia/invocar valores aceptables (por ejemplo, el amor propio)

Debe hacer recomendaciones prácticas para una acción que el objetivo pueda conseguir

continuación en la página siguiente ►

### El llamamiento a la acción debe ser fuerte y claro y debe repetirse ocasionalmente.

#### El/La mensajero/a:

La mensajera, o portavoz, es tan importante como el mensaje. Puede que tu mensaje sea muy convincente, pero si es transmitido por un/a mensajero/a pobre o inexperto/a puede perderse.

Éstas son las características de un/a buen/a mensajero/a:

- Creíble, comprometid@, segur@, llama la atención, articulad@, tiene experiencia de primera mano, persistente, tiene tacto (comprende bien al público al que se dirige), consciente del tiempo, familiarizad@ con el protocolo, las reglas y las regulaciones, informad@ del asunto.

Algunas veces resulta importante para el grupo identificar una persona clave como la que abre la puerta. Dicha persona debería ser bien conocida y respetada por el público meta. Sin embargo, la persona que abre la puerta debería ser invisible; tan sólo el mensaje que ella introduce es visible. Es alguien que:

Crema un entorno favorable, presenta al mensajer@, media, guía, prepara el camino, actúa como intermediaria.

- 2) Después de conocer todos estos aspectos teóricos, pasamos a formar grupos de 4-5 personas y a elaborar una propuesta de mensaje "advocacy" sobre alguna cuestión a incidir de nuestra propia organización.

**Fuente:** Técnica adaptada de WIDE (2000): *El Género en cuestión: Herramientas*. Boletín nº 14. *Bélgica: Mujeres en el Desarrollo en Europa*. Red Eurosur

### ADVOCACY

#### “Organizando una campaña de incidencia política”

##### OBJETIVOS:

- Conocer y desarrollar el concepto de advocacy
- Descubrir y profundizar en los pasos necesarios para llevar a cabo una campaña de incidencia política
- Descubrir las fortalezas y las debilidades a tener en cuenta a la hora de organizar una campaña

**DURACIÓN:** 1 hora y 30

**MATERIALES:** papelógrafo, folios, bolígrafos y rotuladores.

**DESARROLLO:** Formar grupos de cuatro o cinco personas.

- a) Que realicen una lluvia de ideas sobre Advocacy y trabajen la definición del concepto
- b) Después, que realicen una lluvia de ideas sobre los pasos necesarios para desarrollar una campaña de incidencia política y definición de los 13 pasos:
  - 1) Elije y define del tema
  - 2) Define los objetivos por los que hace esa campaña reafirmando su posición política y definiendo con claridad qué es lo que no se va a negociar.
  - 3) Investiga el contexto político y cuáles son las instituciones estatales relacionadas con este tema
  - 4) Define la estrategia a seguir (cómo se va a hacer la campaña)
  - 5) Identifica los actores sociales en su tema y categorízalos.
  - 6) Realiza un análisis de las debilidades y fortalezas de su organización, considerando, de acuerdo a la estrategia, qué se requiere reforzar.
  - 7) Selecciona a qué instituciones y/o con qué medios va a llegar y cómo.
  - 8) Define con qué equipo humano cuenta
  - 9) Realiza acciones de investigación, desarrolle información estratégica y refuerce a su equipo
  - 10) Desarrolla alianzas e integre coaliciones
  - 11) Ten claro, financieramente, cómo va a sostener la campaña
  - 12) Presiona (haga lobby) directamente
  - 13) Controla y evalúa la campaña
- c) Organiza una campaña reivindicativa en base a los 13 pasos anteriores

**Fuente:** Técnica adaptada de PÉREZ, Ela, BALBUENA, Patricia (2003): *Liderazgo y Política Feminista. Módulo de capacitación para jóvenes universitarias y universitarios*. Lima: Centro de la Mujer Peruana

## ACCIONES POSITIVAS

### “La carrera”

#### OBJETIVOS:

- Comprender y profundizar en el concepto de Acciones Positivas.
- Conocer los argumentos en contra y a favor de las mismas
- Analizar en el contexto asociativo si son necesarias estas acciones positivas y profundizar en los motivos y en las implicaciones que éstos llevan.

**DURACIÓN:** 45 minutos

**MATERIALES:** papelógrafo, bolígrafos, folios y rotuladores

#### DESARROLLO:

Debate sobre el siguiente texto:

“Imaginemos una carrera en la que a algunos corredores se les ha asignado una pesada carga porque pertenecen a un determinado grupo. A causa de este handicap, el corredor medio con carga quedará rezagado del corredor medio sin carga, aunque algunos corredores con carga adelantarán a algunos corredores sin carga.

Ahora supongamos que alguien agita una varita mágica y que las cargas desaparecen de las espaldas de todos los corredores. Si los dos grupos de corredores son iguales en capacidad, la principal diferencia entre los grupos con carga y sin carga deja de aumentar, pero aquéllos que sufrían por la discriminación previa nunca se equiparán.

Si se pudiera pasar el relevo a sus hijos, no habría igualdad de la carrera ni siquiera a través de generaciones.

La carrera sólo podría volverse limpia si cada uno fuera obligado a parar y a comenzar de nuevo en la misma línea de salida, si todos los que no llevaban carga fueran obligados a cargar peso hasta que las diferencias en el promedio de ejecución de grupos desaparecieran o si quienes habían sufrido desventajas en el pasado recibieran privilegios especiales hasta que se equiparasen”

Lester Thurow

Para seguir profundizando: ¿en el ámbito de tu asociación crees que la igualdad es una cuestión alcanzada? ¿Existen situaciones, espacios, símbolos donde identificas estas desigualdades? ¿Qué podrías hacer o plantear, sugerir para reducirlas?

**Fuente:** Técnica adaptada de AMORÓS, Celia (2000): *Diez palabras clave sobre Mujer*, Estella: Editorial Verbo Divino

### COMUNICACIÓN NO VERBAL Y PODER

#### “Estatuas poderosas”

##### OBJETIVOS:

- Expresar mediante nuestro cuerpo las relaciones de poder que se dan en nuestras organizaciones

**DURACIÓN:** 45h

**MATERIALES:** Muchas ganas, cuerpos dispuestos y maleables y mentes creativas.

##### DESARROLLO:

Las participantes se sitúan de tal forma que se expresen relaciones de poder como por ejemplo formando una escultura humana que represente la comprensión y el conocimiento del grupo sobre un tema específico relacionado con el ámbito asociativo.

Primero, el grupo debe emplear algún tiempo discutiendo un problema específico sobre asociacionismo y la participación de las mujeres jóvenes. Luego deben dividirse en dos grupos, uno se convierte en el material moldeable y los otros en escultores. Los escultores dirigen y empujan los moldes hasta que consiguen la representación que quieren. Alternativamente, el grupo moldeable completo puede formar una escultura. No hay discusión mientras se está haciendo la escultura. Cuando la escultura está completa el grupo debe discutir la imagen que ha creado.

##### *Nota especial*

Barton y Nazombe recomendaron esto como una buena herramienta para un descanso después de sesiones de hablar y escuchar, o como una herramienta útil para poner en común lo realizado desde los grupos más pequeños.

Un buen ejercicio para aprender comunicación no verbal.

**Fuente:** Barton, Carol y Nazombe, Elmira, Programa de Formación de Formadoras en Alfabetización en Economía con Perspectiva de Género (WIDE), Viena – Austria, Mayo 2003

## NEGOCIACIÓN

### “La mochila de la negociación”

#### OBJETIVOS:

- Descubrir la vinculación de los aspectos subjetivos de las mujeres en los procesos de negociación
- Tomar conciencia de éstos y de las consecuencias que tienen a la hora de negociar
- Facilitar herramientas para visibilizar paso a paso las necesidades que tenemos las mujeres en dichos procesos de negociación.

**DURACIÓN:** 40 min.

**MATERIALES:** papelógrafo y rotuladores.

#### DESARROLLO:

- 1) Momento de relajación. Todas las participantes se tumban en el suelo boca arriba, estiran las piernas y los brazos a lo largo del cuerpo, cierran los ojos, se relajan empezando a respirar (inspirar, retener aire y expirar lentamente por la boca, se concentran en la respiración unos minutos. La dinamizadora guía este momento con voz suave y lenta.
- 2) Momento de visualización. Con los ojos cerrados y respirando tranquilamente, cada participante se imagina que camina por un bosque, lleno de árboles y recovecos, siente el calor del sol y el fresco del aire en el cuerpo. Llevan una mochila de forma y color que cada cual quiera. Escuchan el ruido del agua de un río que choca con las piedras y poco a poco sienten que la mochila pesa mientras siguen caminando por el sendero. De repente, llegas a un sitio precioso y te sientas; abres la mochila y decides sacar o no aquellas cosas que no necesitas, que no quieres y eliges qué cosas quieres meter en la mochila. Cuando terminas, te pones de pie y empiezas a caminar por el sendero emprendiendo el camino de vuelta, fijándote en los pequeños detalles que el bosque nos ofrece en este día tan espléndido. Cuando cada una llegue al inicio de su andadura, poco a poco va abriendo los ojos, despacio y suavemente, respirando profundamente y moviendo lentamente el cuerpo para incorporarse del suelo.
- 3) Ya sentadas todas y en asamblea, ponemos en común cada una las cosas que han sacado o no de la mochila y las que han metido de nuevo. Con las respuestas de las participantes, la dinamizadora vincula los obstáculos y las dificultades que las mujeres tenemos a la hora de emprender y gestionar las negociaciones (si somos conscientes de nuestras necesidades, si las conocemos, si buscamos el momento adecuado para negociar.....)

**Fuente:** Adaptación del Taller de Negociación facilitado por Clara Cloria. Curso de Liderazgo para mujeres. FEMEVAL

### RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

#### OBJETIVOS:

- Analizar las actitudes y mecanismos que provoca una dinámica competitiva, así como las diferentes formas de enfrentarla.
- Transformar las actitudes y conductas negativas, hacia otras personas, en actitudes y conductas positivas.

**DURACIÓN:** 1 hora y media. (Media hora para el juego y 1 hora de evaluación)

**MATERIALES:** 4 cartulinas, 1 barra de pegamento, 1 rotulador; una revista y ficha de trabajo

#### DESARROLLO:

- 1) Se divide al grupo en 3 de igual número de personas. En cada grupo habrá un/a observador/a.
- 2) Se dan las siguientes consignas generales:
  - Sólo se podrá utilizar el material que la persona dinamizadora coloque en la mesa
  - Cada grupo tiene 20 minutos para realizar un collage que represente el significado de asociacionismo juvenil.
  - Todas las partes del collage han de estar pegadas a la cartulina y rotulado al menos el título.
  - Antes de cumplirse los 20 minutos se han de entregar los collages a la persona dinamizadora.
- 3) Una vez dadas las consignas generales y dividido el grupo se reúne a l@os observadores/as y se les explica su papel. A continuación se les da un tiempo, antes de comenzar el trabajo, para que se organicen. Justo antes de comenzar se le explica a cada grupo por separado la consigna de su equipo. Hay que hacer especial hincapié en que nadie se puede salir del papel asignado. Una vez explicados los papeles a todos los grupos, se coloca el material en el centro y se da la señal de inicio.
- 4) Evaluación: Se comienza con una rueda en la que cada un@ SIN ENTRAR EN DEBATE cuenta cómo se ha sentido ¡SÓLO SENTIMIENTOS! Después las personas observadoras cuentan lo más objetivamente posible el desarrollo del juego, explicando a todo el grupo cuál era la consigna específica del grupo que observaba. A continuación, se puede abrir un debate sobre las actitudes que se han dado en un ambiente de competición: ¿qué resultados se han obtenido con las diferentes actitudes: violentas, pasivas, no violentas...? ¿Qué reacciones se han generado? ¿Qué tipo de respuestas pueden ser efectivas para hacer valer "lo que es justo"? ¿A quién sirve competir y a quién cooperar...? ¿Se ha identificado una persona líder o no en el equipo? ¿Qué tiene que ver esto con la realidad del movimiento asociativo que conocemos? ¿Cuáles son las actitudes que tenemos ante situaciones de conflicto en nuestras organizaciones?

## **FICHA DE TRABAJO: CONSIGNAS ESPECÍFICAS**

### **OBSERVADORAS:**

No deben intervenir en ningún momento y deben tomar nota de todo lo que ocurra.

### **Por ejemplo:**

- La estrategia que elabora el grupo
- Su forma de organizarse
- Las relaciones entre ellas, los roles que asumen.
- Las relaciones con los otros grupos
- Frases significativas

### **PRIMER GRUPO:**

Vuestro objetivo es ganar por encima de todo, para ello os está permitido cualquier cosa. No cooperéis con los otros grupos y no debéis arriesgaros a que otro grupo pueda hacer un collage mejor que el vuestro.

### **SEGUNDO GRUPO:**

Trabajad en vuestro collage sin meteros con nada ni con nadie. Vuestra postura es rehuir las dificultades o conflictos. Nunca os enfrentaréis. Ante órdenes o agresiones, vuestra postura es la sumisión y el acatamiento. Mientras no se metan con vosotras continuad trabajando.

### **TERCER GRUPO:**

Vuestra consigna principal es que todo grupo tiene derecho a realizar su mural. Deberéis afrontar los conflictos que puedan producirse de forma positiva.

**Fuente:** Técnica adaptada de COLECTIVO AMANI (2002) *Educación intercultural. Análisis y Resolución de Conflictos*. Edición Popular

# NEGOCIACIÓN

## “Practicando la negociación”

### OBJETIVOS:

- Practicar la negociación a través de la representación de papeles en el ámbito asociativo
- Identificar los intereses que queremos para poder defenderlos

**DURACIÓN:** 60 min.

**MATERIALES:** papelógrafo, folios, bolígrafos y rotuladores

### DESARROLLO:

1) Se divide a las participantes en tres grupos asignando a cada grupo un/a observador/a, que tomará nota de todo lo que vaya ocurriendo en cada uno de los procesos de negociación (cómo se negocia, qué actitudes y valores aparecen, cómo se argumentan los intereses, en qué momento se realizan las negociaciones, cuándo surgen los conflictos, cómo se solucionan...). Se reparte a cada grupo una de las siguientes situaciones para que decidan los roles que cada cual va a desempeñar en la situación que les haya tocado representar.

2) Las tres posibles situaciones para practicar la negociación son las siguientes:

a) La organización ha recibido una invitación para asistir a la próxima Conferencia Internacional de la Mujer que se realizará en..... Para ello la Junta Directiva ha elegido a una representante, la cual es cuestionada por una de las autonomías, porque es amiga de la presidenta. La protesta hecha por una de las integrantes del Consejo Ejecutivo no es acogida por el resto de las directivas, la cual remite la protesta a un comité de mediación que deberá decidir.

Roles: junta directiva (presidenta, secretaria y tesorera), la representante a la que se le propone la invitación, la integrante (autonomía) del consejo ejecutivo que hace la protesta y el comité de mediación.

b) Desde una diversidad de organizaciones se discute una estrategia para sensibilizar y lograr apoyo de parlamentarias de todos los partidos, para trabajar una propuesta de ley sobre igualdad de oportunidades.

No todas las organizaciones están de acuerdo con dialogar y negociar con parlamentarias de diferentes partidos. Se tomarán posiciones y se tomarán salidas.

Roles: representante de diferentes organizaciones sociales y representantes de diferentes partidos políticos

c) De un total de 7 dirigentes del sindicato, dos dirigentas mujeres tienen dificultad para asistir a excesivas reuniones de larga duración y sin hora de término. Ellas quieren plantear a la directiva sus problemas para que tomen

continuación en la página siguiente ►

en cuenta su sobrecarga horaria. Una tercera dirigente cree que los problemas familiares no deben llegar a la organización, que se debe dar el máximo y separar la acción política de la vida privada.

Roles: las siete dirigentes del sindicato y la directiva.

- 3) Puesta en común de cada una de las negociaciones y aspectos que resalta las personas observadoras.
- 4) Recogida de conclusiones.

**Fuente:** Técnica adaptada de AGENDE, EQUIDAD DE GÉNERO, CFEMEA, FLORA TRISTAN (1997): *"Mujeres al Timón. Más allá de El Cairo y Beijing: fortaleciendo las habilidades de las ONG's en América Latina"*

# BLOQUE III

## GLOSARIO

**ACCIONES POSITIVAS:** Estrategias destinadas a establecer la igualdad de oportunidades, por medio de unas medidas que permitan contrastar o corregir aquellas discriminaciones que son el resultado de prácticas o sistemas sociales.

*Fuente:* [Comité para la Igualdad entre mujeres y hombres del Consejo de Europa]

**ADULTISMO O ADULTOCENTRISMO:** corresponde a la visión de que desde el mundo adulto se podía implementar el futuro de los jóvenes, su preparación, su desarrollo, su protección y se traduce en el enfoque de las políticas y programas. La efectividad de esta perspectiva hizo crisis, como producto de los cambios socioeconómicos y políticos de fin de siglo. El adultismo se traduce directamente en las interacciones entre adultos y jóvenes. Se traduce en la rigidización de las posturas adultas frente a la inefectividad de los instrumentos psicosociales con que cuentan para relacionarse con la gente joven. Los cambios acelerados de este período, dejan a los adultos desprovistos de suficientes referentes en su propia vida, para orientar y enfrentar lo que están viviendo los jóvenes sin tomar en cuenta sus perspectivas.

*Fuente:* (Krauskopf, Dina. *Participación social y desarrollo en la adolescencia*)

**ADVOCACY:** Su traducción del inglés es abogacía. Este término hace referencia al conjunto de estrategias, habilidades y herramientas dirigidas a influir en los procesos de toma de decisión en el ámbito de lo público, social y estatal (político institucional), con el fin de eliminar las desigualdades entre mujeres y varones, así como las diversas formas de opresión y exclusión, y lograr el respeto por la diversidad y la diferencia, contribuyendo de esta manera a un cambio cultural, social y político en la perspectiva de la ciudadanía.

*Fuente:* CENTRO DE LA MUJER PERUANA FLORA TRISTAN (2003). *Módulos de Feminismo: (2003): Módulos de Feminismo 1. Liderazgo y política Feminista, Lima*

**AFFIDAMENTO:** Reconocimiento en otra mujer de características propias y respeto de las diferencias que hace nacer entre iguales un acto de confianza y voluntad donde una podrá tomar decisiones propias con el apoyo de otra. Su concepto como tal se debe a la escuela de Milán que tiene su producción teórica-conceptual en los años 1966 y 1986

*Fuente:* Erika Cervantes

**AUTONOMÍA DE LAS MUJERES:** Es la posibilidad que tienen las mujeres de ser independientes en la toma de decisiones y de trazar sus propias rutas. Se trata de la libertad de espíritu, de corazón y de conciencia, sin olvidar la libertad de espacio.

*Fuente:* <http://www.cimacnoticias.com/site/GLOSARIO-MUJERES-EN-EL-AMBITO.30096.0.html>

**CIUDADANÍA:** Es el conjunto de derechos que tienen las personas como sujetos y los deberes que de ellos se derivan. Ese “conjunto de derechos”, ha ido transformándose y evolucionando paralelamente al desarrollo de la sociedad, fundamentalmente, a lo largo de los últimos tres siglos. Desde esta perspectiva, el debate de la ciudadanía está estrechamente unido a las relaciones de poder o de dominación de los hombres sobre las mujeres negándoles el ejercicio de la misma.

Como señala Marshall, ser ciudadana/o de pleno derecho hoy implica “desde el derecho a un mínimo bienestar y seguridad económica hasta el compartir al máximo el patrimonio social y a vivir la vida de acuerdo con los estándares imperantes en la sociedad”.

*Fuente:* (Palabras para la Igualdad. Biblioteca Básica Vecinal)

**CONCIENCIA DE GÉNERO:** Se refiere “al grado de conocimiento y asunción de las personas acerca del hecho que las mujeres pertenecen a un grupo subordinado y que como integrantes de éste han sufrido daño”. Implica tener la claridad de que tal subordinación no es un hecho natural, sino un producto social. Conlleva además a desarrollar el sentido de solidaridad entre las mujeres, lo mismo que definir con autonomía sus metas y estrategias a seguir para lograr la construcción de una “visión alternativa del futuro”, que bien puede entenderse como la aspiración por construir un mundo más humano y solidario.

*Fuente:* Glosario de género y salud. USAID

**EMPODERAMIENTO:** Proceso mediante el cual las personas ganan un poder y control creciente sobre sus vidas. Involucra la toma de conciencia, la construcción de la autoconfianza y la ampliación de las opciones y oportunidades. El empoderamiento de las mujeres es un proceso de cambio en el que ellas van aumentando el acceso al poder y esto tiene como consecuencia la transformación de las relaciones desiguales de poder entre los géneros.

*Fuente:* VV.AA (2002): “En búsqueda del género perdido equidad en áreas protegidas” Ed. Absoluto S.A.

**EQUIDAD:** Término que hace referencia a la consecución del acceso de las personas a la igualdad de oportunidades y al desarrollo de la capacidad básica; esto significa que se deben eliminar las barreras que obstaculizan las oportunidades económicas y políticas, así como el acceso a la educación y los servicios básicos, de tal manera que

las personas (hombres y mujeres de todas las edades, condiciones y posiciones) puedan disfrutar de dichas oportunidades y beneficiarse de ellas.

*Fuente: VV.AA (2002): "En búsqueda del género perdido equidad en áreas protegidas" Ed. Absoluto S.A.*

**FEMINISMO:** Corriente de pensamiento en permanente evolución por la defensa de la igualdad de derechos y oportunidades entre ambos sexos. Constituye una forma diferente de entender el mundo, las relaciones de poder, las estructuras sociales y las relaciones entre los sexos.

*Fuente: (Palabras para la Igualdad. Biblioteca Básica Vecinal)*

**GÉNERO:** Conjunto de rasgos asignados a hombres y mujeres en una sociedad que son adquiridos en el proceso de socialización. Son las responsabilidades, pautas y comportamientos, gustos, expectativas, temores y actividades, que la cultura asigna en forma diferenciada entre hombres y mujeres. En otras palabras, es el modo de ser hombres o de ser mujer en una cultura determinada.

*Fuente: Glosario de términos sobre género." Publicado por El Grupo Consultivo Género, MAYA-GCEMA en colaboración con El Centro Mujer y Familia (Hoy INAMU), (sin fecha de publicación). Reconceptualizado por AC FIRE/RIF.*

**IDENTIDAD DE GÉNERO:** Conjunto de mecanismos conscientes e inconscientes que cada persona internaliza; formas específicas de pensar, sentir y actuar que definen los roles que desempeñarán a lo largo de su vida. La identidad se define a partir de elementos que singularizan a los individuos y los hacen específicos, distintos, o por el contrario que los hacen semejantes a otros. Todo lo que caracteriza a los individuos constituye elementos de su identidad.

*Fuente: ( <http://www.fao.org/DOCREP/x0220s/x0220s01.htm> )*

**IGUALDAD DE OPORTUNIDADES E IGUALDAD DE TRATO:** Conformidad de una cosa con otra en naturaleza, forma, calidad y cantidad. La consecución del objetivo de la igualdad es algo más que la mera prohibición o eliminación de las discriminaciones.

- **Igualdad de oportunidades:** Es la situación en la que las mujeres y los hombres tienen las mismas condiciones para realizarse intelectual, física y emocionalmente, pudiendo alcanzar las metas que establecen para su vida y desarrollar sus capacidades potenciales sin distinción de género, clase, sexo, edad, religión y etnia.
- **Igualdad de trato:** Presupone el derecho a las mismas condiciones sociales de seguridad, remuneraciones y condiciones de trabajo, tanto para mujeres como para hombres.

*Fuente: VV.AA (2002): "En búsqueda del género perdido equidad en áreas protegidas" Ed. Absoluto S.A.*

**IGUALDAD DE GÉNERO:** parte del postulado que todos los seres humanos, tanto hombres como mujeres, tienen la libertad para desarrollar sus habilidades personales y para hacer elecciones sin estar limitados por estereotipos, roles de género rígidos, o prejuicios. La igualdad de género implica que se han considerado los comportamientos, aspiraciones y necesidades específicas de las mujeres y de los hombres, y que éstas han sido valoradas y favorecidas de la misma manera. No significa que hombres y mujeres tengan que convertirse en lo mismo, sino que sus derechos, responsabilidades y oportunidades no dependerán del hecho de haber nacido hombre o mujer.

- **Igualdad Formal:** igualdad de derecho, ante la ley. Equiparación de hombres y mujeres mediante medidas legislativas.
- **Igualdad real:** igualdad de hecho. Paridad entre mujeres y hombres reales y efectivos. La sola promulgación de la igualdad formal, legal, no basta para cambiar las costumbres y estructuras de la desigualdad.

*Fuente: Adaptado de RUTA. Unidad Regional de Asistencia Técnica. Glosario de términos sobre género. San José, Costa Rica*

**INVISIBILIZACIÓN DE LA MUJER:** Desvalorización que hace la sociedad de las actividades realizadas por las mujeres.

El trabajo de la mujer es invisible porque sus actividades reproductivas -que requieren de tiempo y esfuerzo- no se valoran monetariamente; además, no suele reconocerse su participación en las actividades productivas o en actividades comunitarias. En varios textos las feministas refieren que contribuye a la invisibilización, la falta de información y estadísticas desglosadas por sexo.

*Fuente: <http://www.cimacnoticias.com/site/GLOSARIO-MUJERES-DE-LA-TERCERA.19371.0.html>*

**JERARQUÍA:** El término jerárquico se refiere a lo que podríamos llamar jerarquía de dominación o el tipo de jerarquía inherente a un modelo dominador de organización social, basado en el temor o la amenaza de dolor. Estas jerarquías deben distinguirse de un segundo tipo, que podría llamarse jerarquía de actualización. En los sistemas sociales, las jerarquías de actualización se dan junto con la igualación del poder para crear y para concretar nuestros más altos potenciales en nosotros mismos y otros.

*Fuente: Riane Eisler (1998). El placer Sagrado. Volumen II. Nuevos caminos hacia el empoderamiento y el amor. Cuatro Vientos. Chile*

**LIDERAZGO:** Es la capacidad de influenciar, dirigir, convencer. Es el reconocimiento de distintas formas de ser mujer, de pensar, de vivir, sentir, compartir nuestra vida cotidiana. Es una propuesta a mirarnos, conocer y reconocernos en las diferencias en base al objetivo común de ser capaces de construir pactos, alianzas

y solidaridades que nos ayuden a enfrentar el paradigma del mundo patriarcal con mayor eficiencia, impacto y efectividad. Es por tanto también un proceso colectivo.

**Fuente:** Adaptado de VARGAS, Lita (2003): *Módulos de Feminismo 1.*

*Liderazgo y política Feminista, Lima: Centro de la Mujer Peruana Flora Tristán.*

**MAINSTREAMING:** el proceso de asesorar las implicaciones para mujeres y hombres de cualquier acción programada, incluyendo legislación, políticas y programas, en cualquier área y a todos niveles. El “mainstreaming” es una estrategia para plantear los asuntos de mujer y hombres como dimensión integral del diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas y programas en toda esfera política, económico y social, con el eje central de no perpetuar la desigualdad entre mujeres y hombres. El objetivo final es la igualdad de género.

**Fuente:** <http://genero.bvsalud.org/dol/docsonline/7/8/287-166-Glosario.htm>

**MENTORAZGO-MENTORING:** Proceso de acompañamiento dirigido a analizar e identificar los obstáculos y las potencialidades que surgen en cualquier proceso de aprendizaje que atravesamos las personas en nuestro desarrollo personal y grupal. Se basa en el diálogo cooperativo y reflexivo por ambas partes desde el respeto y el reconocimiento a las diferencias en las experiencias y conocimientos.

**Fuente:** Elaborado por las autoras de la guía.

**MISMIDAD:** Marcela Lagarde sintetiza la autoestima y la autoidentidad este concepto. Cuando utilizamos este concepto, estamos diciendo que una mujer se afirma. Conlleva que cada mujer sea consciente de ser prioritaria e imprescindible para sí misma, que el resto no pueda desplazarle de su propio centro, transformando los deseos de fusión por los vínculos que las mujeres establecen con otras personas.

**Fuente:** Adaptación de Lagarde, Marcela 1995

**MISOGINIA:** Actitud de odio o desprecio a las mujeres y lo referente al mundo de las mujeres, por sólo el hecho de serlo.

**Fuente:** RUTA. Unidad Regional de Asistencia Técnica. *Glosario de términos sobre género. San José, Costa Rica*

**PACTOS Y NEGOCIACIÓN:** Los tratos con los que intentamos lograr acuerdos cuando se producen divergencias de intereses y disparidad de deseos. La negociación ofrece posibilidades de acuerdos (pactos) que completen las necesidades de las partes y que pueden llegar a concretarse dentro del marco de la solidaridad.

**Fuente:** (Clara Coria. *Las negociaciones nuestras de cada día.*

*Paidós. Buenos Aires. Argentina. 1996)*

**PARTICIPACIÓN:** se concibe como el ejercicio del derecho ciudadano a incidir sobre los procesos que afectan el propio bienestar. La participación desempeña un papel crucial en el logro efectivo y sostenible de los objetivos de la equidad en un sentido amplio, y de género en particular. El énfasis se pone en la participación activa de la sociedad civil, particularmente de las organizaciones de mujeres, y no simplemente en la implementación de acciones prescritas por otros, sino en la formulación misma de las políticas públicas y en su vigilancia.

*Fuente: Biblioteca Virtual GenSalud*

**PATRIARCADO:** Sistema familiar y social, ideológico y político con el que los hombres, a través de la fuerza, la presión directa, los rituales, la tradición, la ley o el lenguaje, las costumbres, la etiqueta, la educación y la división del trabajo, determinan cuál es o no es el papel que las mujeres deben interpretar con el fin de estar en toda circunstancia sometidas al varón.

*Fuente: (Adrienne Rich)*

**PERSPECTIVA DE GÉNERO:** Es un marco conceptual, una metodología de interpretación y un instrumento crítico de análisis que: orienta las decisiones; amplía y cambia la mirada desde donde se analiza la realidad (poniendo en cuestión las relaciones de poder que se establecen entre varones y mujeres y en las relaciones sociales en general) y permite construir conceptos, analizar actitudes para identificar los sesgos y los condicionamientos de género y encarar. Luego mediante el diálogo, su revisión y modificación.

Permite desarrollar conocimientos concretos sobre las situaciones de las mujeres con respecto a los hombres en el mundo.

*Fuente: Lagarde, Marcela, 1995*

**PODER:** Dominio, facultad o jurisdicción para mandar, definir, controlar y decidir sobre algo o alguien.

Los poderes de dominio son sociales, grupales y personales. Permiten enajenar, explotar y oprimir a otr@s. Se concretan en procesos relacionados con las formas de intervenir en la vida de otr@s desde un rango de superioridad (valor, jerarquía, poderío). Los poderes de dominio son el conjunto de capacidades que permiten controlar la vida de otras(os), de expropiarles bienes, subordinarles y dirigir sus existencias.

*Fuente: VV.AA (2002): "En búsqueda del género perdido equidad en áreas protegidas" Ed. Absoluto S.A.*

**SINERGIA:** la energía que se genera dentro de un grupo que va más allá de la suma de las aportaciones de cada persona que compone el grupo.

*Fuente: Elaborado por las autoras de la guía.*

**SORIDAD:** Se deriva de la hermandad entre mujeres que se perciben como iguales, que se pueden aliar, compartir y cambiar su realidad. Concepto que va más allá de la solidaridad porque las mujeres se acompañan y construyen, eliminando la histórica idea de enemistad entre mujeres.

*Fuente:* <http://www.cimacnoticias.com/site/GLOSARIO-MUJERES-EN-EL-AMBITO.30096.0.html>

**TECNOFOBIA:** rechazo o aversión hacia la tecnología.

*Fuente:* Elaborado por las autoras de la guía.

**TRIPLE ROL:** Se entiende la participación femenina tanto en funciones productivas como reproductivas y de gestión comunitaria simultáneamente.

*Fuente:* VV.AA (2002): "En búsqueda del género perdido equidad en áreas protegidas" Ed. Absoluto S.A.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**AGENDE, EQUIDAD DE GÉNERO, CFEMEA, FLORA TRISTÁN**

(1997): *Mujeres al Timón. Más allá de El Cairo y Beijing: fortaleciendo las habilidades de las ONG's en América Latina.*

**ALPÍZAR, Lidia y WILSON, Shamilla** (2005): *Haciendo olas: cómo las mujeres jóvenes pueden transformar (y están transformando) las organizaciones y movimientos.* AWID.

**AMORÓS, Celia** (2000) (coord.): *Diez palabras clave sobre Mujer,* Estella: Editorial Verbo Divino.

**AWID** (2004): *Miradas desde aquí. Perspectivas de mujeres jóvenes sobre género, derechos humanos y desarrollo.*

**BOLETÍN Q.** Calidad en ONG de Acción social. Nº 4 (2005): "Metodologías para preparar la organización (2): El Liderazgo"

**BOWN, Geraldine y BRADY, Catherine** (1992): *Mujeres en Management. Éxito en los Negocios.* Barcelona: editorial Granica S.A.

**CABRERA RODRÍGUEZ, Flor** (2002): "Hacia una nueva concepción de la ciudadanía en una sociedad multicultural" en Margarita Bartolomé Pina [coord.] *Identidad y Ciudadanía. Un reto a la educación intercultural,* Madrid: Narcea ediciones, 195 p.

**CASADO, Elena** (1999): *Políticas y Sociedad.* Madrid: Universidad Complutense. ( pp.73-91)

**CASADO, Francisca y GÓMEZ, Lita** (2004): *Liderazgo Asociativo o cómo mandar obedeciendo.* Cuadernos prácticos nº 6. Cornellá de Llobregat: Edex/ Fundación Esplai.

**CENTRO DE POSGRADO ICESB - PERE TARRÉS** (2000). Módulo 4. *Gestión de los Recursos Humanos.* Postgrado de Organizaciones no Lucrativas. Barcelona: Universidad Ramon Llull

**COLECTIVO AMANI** (2002), *Educación Intercultural. Análisis y Resolución de Conflictos,* Madrid: Editorial Popular.

**CORIA, Clara** (1996): *Las negociaciones nuestras de cada día,* editorial Paidós.

**CORIA, Clara** (1992): *Los laberintos del éxito,* editorial Paidós.

**DAHLBOM-HALL, Barbro** (1996): *¡Mujer. Atrévete a dirigir!,* Barcelona: Ediciones Internacionales Universitarias

**DE LA RIVA, Fernando; MORENO, Antonio y FUNDACIÓN ESPLAI** (2002): *Redes Asociativas, sumar fuerzas para multiplicar resultados*. Cuadernos Prácticos Nº 4

**FEDERACIÓN MUJERES JÓVENES (2000)**: Teoría y Análisis de Género. Guía Metodológica para trabajar con grupos.

**FEDERACIÓN MUJERES JÓVENES (2001)**: Avanzando en la Teoría de Género. Guía Metodológica para trabajar con grupos.

**FEDERACIÓN MUJERES JÓVENES y MARTÍN CARRETERO, Carolina** (2001): Informe Emmeline, *Las Mujeres jóvenes y la Participación*, Madrid.

**FRASER, Nancy y GORDON Linda ( 1997)**: *Contrato versus Caridad. Una reconsideración de la relación entre ciudadanía civil y ciudadanía social*. Lima: Revista contextos nº 2

**GARCÍA DE LEÓN, María Antonia** (2002): *Herederas y heridas: sobre las élites profesionales femeninas*. Madrid: Cátedra e Instituto de la Mujer; Valencia: Universitat de Valencia

**GARCÍA PINCE, Evangelina** (2005): *Poder y empoderamiento de las mujeres*. Seminario internacional sobre liderazgo y dirección para mujeres. Programa equal-FEMEVAL, Valencia.

**GARCÍA PINCE, Evangelina** (2003): *Diferencias en el liderazgo y los modos de dirección de las mujeres*. FEMEVAL, Valencia.

**HURTADO, Victoria, SANTA CRUZ, Guadalupe y VALDÉS, Alejandra** (1995): *Un indecente deseo. Escuela de Formación de Líderes Mujeres*. Santiago de Chile: Instituto de la Mujer

**INJUVE** (2000): Informe Juventud en España.

**INJUVE** (2004): Informe Juventud en España.

**KABEER, Naila** (1997): "Empoderamiento desde abajo: ¿Qué podemos aprender de las organizaciones de base?" En León, M (comp.), *Poder y Empoderamiento de las Mujeres*, Santa Fé de Bogotá, Tercer Mundo/Fac.Ciencias Humanas, pp. 119-146.

**LAGARDE, Marcela** (2000): *Claves feministas para la Autoestima de las Mujeres*, Cuadernos Inacabados Nº 39, Madrid: editorial Horas y Horas.

**LIBRERÍA DE MUJERES DE MILÁN** (2004): *No creas tener derechos: La generación de la libertad femenina en las ideas y vivencias de un grupo de mujeres*, Cuadernos Inacabados Nº 10, Madrid: editorial Horas y Horas.

**LOBBY EUROPEO de MUJERES** (2001): Guía de Mujeres Jóvenes por la Igualdad de Género en Europa.

**PÉREZ, Ela y BALBUENA, Patricia** (2003): *Ciudadanía, Género y Sexualidad. Módulo de capacitación para jóvenes universitarias y universitarios*. Lima: Centro de la Mujer Peruana

**ROWLANDS, Jo** (1997): "Empoderamiento y Mujeres Rurales en Honduras: Un Modelo para el Desarrollo" En León, M (comp.), *Poder y Empoderamiento de las Mujeres*, Santa Fé de Bogotá, Tercer Mundo/Fac.Ciencias Humanas, pp. 213-245.

**SCHNEER, Manuel** (2003): *Construyendo la propia marca. Marketing personal para un profesional*, Barcelona: ediciones Gránica.

**SIMÓN, Elena** (2002): *Democracia Vital*, Madrid: Narcea Ediciones.

**VARGAS, Laura y BUSTILLOS DE NÚÑEZ, Graciela** (1998): *Técnicas participativas para la educación popular*. Chile. Ed. CIDE

**VARGAS, Lita** (2003): *Módulos de Feminismo 1. Liderazgo y política Feminista*, Lima: Centro de la Mujer Peruana Flora Tristán.

**VV.AA** (2000): *Liderazgos para el siglo XXI*. Perspectivas: Publicación Trimestral de Isis Internacional.

**VV.AA** (2003): *Programa de Formación de Formadoras en Alfabetización en Economía con Perspectiva de Género (WIDE)*, Viena - Austria.

**WIDE** (2000): *El Género en cuestión: herramientas*. Boletín N° 14. Bélgica: Mujeres en el Desarrollo en Europa [en línea]: <http://wide.gloobal.net/wsapa/14.htm>

**YOUNG, Kate** (1997): "El Potencial transformador en las necesidades prácticas: Empoderamiento Colectivo y El Proceso de Planificación" En León, M (comp.), *Poder y Empoderamiento de las Mujeres*, Santa Fé de Bogotá, Tercer Mundo/Fac.Ciencias Humanas, pp. 99-117.

## WEBGRAFÍA

<http://www.acsur.org/acsur/seccion/que/genero.htm>

**Acsur Las Segovias**

<http://www.jovenesciudadanas.org/index.php>

**Articulación de Mujeres Jóvenes de América Latina**

<http://www.nodo50.org/mujeresjovenesdemadrid/>

**Asociación Mujeres Jóvenes de Madrid**

<http://www.lasmoiras.org/>

**Asociación Mujeres Jóvenes de Valencia “Las Moiras”**

<http://www.mujerjoven.org.do/Quienes%20somos1.htm>

**ASODOMUJO “Asociación Dominicana de Mujeres Jóvenes”**

<http://www.nativeleaders.org/spanish.html>

**Beca para el Liderazgo de Mujeres Fundación Channel. Estados Unidos (Seattle)**

<http://www.bridge.ids.ac.uk/>

**Bridge- Mainstreaming e Igualdad de Género**

[http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/youth/jov\\_g/exp/pil\\_fut.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/youth/jov_g/exp/pil_fut.htm)

**Centro de Estudios de la Mujer de Argentina**

[http://www.coordinadorafeminista.cl/cms/index.php?option=com\\_frontpage&Itemid=1](http://www.coordinadorafeminista.cl/cms/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1)

<http://www.coordinadorafeminista.cl/cms/>

**Coordinadora de feministas Jóvenes Chilenas**

<http://www.fundaciondesafios.org/docs/desafiostv/proyecto1.pdf#search=%22tecnicas%20de%20empoderamiento%22>

**Desafíos Fundación. Empoderamiento del liderazgo juvenil nicaragüense.**

<http://www.lideresjovenes.cl/nuevo/info.php>

**Escuela de Jóvenes Líderes por la Equidad y la Diversidad. Fundación Ideas. Chile**

<http://www.flora.org.pe/pdfs/VERSION-CHACARERA-2.pdf>

**Escuela de Lideresas Revista de la Red Nacional de la Mujer Rural, Centro de la Mujer Peruana Flora Tristán. Perú**

<http://www.mujeresjovenes.org/>

**Federación de Mujeres Jóvenes**

<http://www.fcmujeres.org/acerca.php>

**Fondo Centroamericano de Mujeres**

<http://www.ilsb.org.mx/>

**Instituto de Liderazgo Simone Beauvoir A.C México**

<http://www.un-instraw.org/es/>

**Instituto de Naciones Unidas especializado en la investigación y formación para el avance de los Derechos de las Mujeres**

<http://www.justassociates.org>

**Just Associates. Asociadas por lo justo**

<http://www.awid.org>

**Programa Mujeres Jóvenes y Liderazgo de la Asociación para el desarrollo de la Mujer**

<http://www.apcwomen.org/parm/parm/index.html>

**Programa de Apoyo a las Redes de Mujeres de la APC (Asociación para el Progreso de las Comunicaciones). Mujeres empoderadas por la tecnología en México**

<http://www.demulherparamulher.redejoventaldade.org.pt/>

**Red Portuguesa de Jóvenes para la Igualdad de Oportunidades. Portugal.**

<http://www.sistaiisista.org>

**Sista to Sista. Estados Unidos**