



**UNIVERSITAT
JAUME·I**

**Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Departamento de Filosofía y Sociología**

MÁSTER INTERUNIVERSITARIO: Ética y Democracia

Universitat Jaume I y Universitat de València

TRABAJO FIN DE MASTER

**TÍTULO: Liderazgo femenino: un modelo transformacional
frente al paradigma de la organización tradicional**

PRESENTADO POR: Maria Medina-Vicent

DIRIGIDO POR: Sonia Reverter Bañón

FECHA DE PRESENTACIÓN: septiembre del 2013

“El crecimiento económico que el modelo masculino de progreso ha vendido es el crecimiento del dinero y del capital sobre la base de la destrucción de otros tipos de riqueza como la producida por la naturaleza y las mujeres”.

Vandana Shiva (Abrazar la vida: mujer, ecología y supervivencia, 1995)

“La economía de libre mercado se basa en un sistema con normas que potencian la búsqueda de beneficios y la competencia. Estas pautas incentivan el egoísmo, la codicia, la avaricia, la envidia, la falta de consideración y de responsabilidad. Esta contradicción no es sólo un fallo estético en un mundo complejo o multivalente, sino una catástrofe cultural, que nos divide en lo más profundo, como individuos y como sociedad”.

Christian Felber (La economía del bien común, 2012)

ÍNDICE

BLOQUE I: Planteamiento general	5
1. Introducción	5
2. Delimitación del tema de estudio	8
3. Objetivos	9
4. Metodología	10
BLOQUE II: La disociación de los ámbitos público y privado	11
5. Debate teórico en torno a la delimitación dicotómica público-privado	11
5.1 El contrato sexual: una historia de sujeción	15
5.2 El sexo como cuestión política	20
6. La teoría moral universalista desde la perspectiva feminista	23
6.1 El modelo de individuo universal y el problema de la abstracción	24
6.2 Para una justicia completa: la posición postconvencional contextualista	26
6.3 La cuestión del reconocimiento y la redistribución	30
7. La asimilación de lo privado como doméstico	33
7.1 Desigualdad y violencia patriarcal	37
7.2 La lucha feminista: una herramienta de transformación	40
8. Los obstáculos de las mujeres para acceder al ámbito público	44
8.1 Mujeres y poder: las posibilidades de redefinir la identidad femenina	47
8.2 Las mujeres dentro de la cultura empresarial tradicional	51

BLOQUE III: El Liderazgo Femenino	55
9. Hacia un entorno empresarial globalizado	55
9.1 La responsabilidad de la empresa como institución social	60
9.2 Incorporar la perspectiva de género para la igualdad	65
10. Definiendo un modelo de liderazgo femenino	69
10.1 Las teorías del liderazgo	70
10.2 ¿Existe realmente un modelo de liderazgo femenino?	77
10.2.1 El sexo como variable de estudio del liderazgo	77
10.2.2 La exclusión generada por el modelo de liderazgo tradicional	88
10.3 El liderazgo transformacional, más cercano a las mujeres	89
11. Los espacios de liderazgo: más allá del ámbito empresarial	92
11.1 Ámbito político y social	93
11.2 El mundo del trabajo asalariado	97
11.3 Ámbito personal y familiar	100
12. Para fomentar el liderazgo femenino	102
12.1 La cuestión del poder	103
12.2 El empoderamiento de las mujeres	105
12.2.1 Desestabilizar las identidades de cuerpo/sexo/género	107
12.2.2 Ética de la solidaridad	108
12.2.3 El potencial del mentoring	119
12.2.4 El emprendedurismo femenino	110
BLOQUE IV: Conclusión	113
Bibliografía	123

BLOQUE I: Planteamiento general

1. Introducción

La temática de nuestro Trabajo de Fin de Máster enmarcado en el seno del Máster Interuniversitario en Ética y Democracia, versa sobre el liderazgo femenino como línea de estudio principal. La propuesta de este tema supone la ardua empresa de adentrarnos en las estructuras de nuestra sociedad, de desvelar las desigualdades de género y destapar los modelos de dominación que construyen a las mujeres como sujetos inferiores. Estas condiciones de subyugación son variadas y cambiantes según los distintos espacios y tiempos. En nuestro trabajo analizaremos principalmente aquellas estructuras de dominación, tanto simbólicas como materiales, que impiden a las mujeres acceder en igualdad de oportunidades a posiciones de liderazgo en cualquier ámbito social público, haciendo especial hincapié en el espacio empresarial.

En este sentido, la principal estructura que impide el desarrollo del liderazgo de las mujeres es la separación dicotómica de las esferas pública y privada, un rasgo característico de las sociedades modernas. Por ello, la pregunta que nos planteamos al comienzo del presente estudio es la siguiente: ¿Cómo condicionan las construcciones sociales de las distintas esferas (pública y privada) a la conformación y el reconocimiento de las mujeres como líderes públicas? A lo largo de las siguientes páginas, intentaremos aproximarnos a las dificultades de las mujeres para construirse como sujetos sociales aptos para ocupar cargos de responsabilidad política, económica o social, haciendo especial hincapié en estudiar cómo ha influido en su delimitación la dicotomía público-privado.

Más adelante, nuestra tarea se centrará en discernir si realmente existe un modelo de liderazgo que pueda ser catalogado como femenino y que suponga un esquema distinto al modelo tradicional masculino, una estructura que ha sido predominante hasta la actualidad en empresas y ámbito político. Para esto tendremos que abrirnos paso entre las numerosas teorías del liderazgo, así como poner de relieve la necesidad del empoderamiento femenino a la hora de traspasar los límites de la esfera doméstica.

Así pues, en la segunda parte del presente escrito se discutirá la división entre ámbito público y privado, de dónde procede, en qué principios se ve legitimada dicha

separación, etc. Una vez se haya puesto de relieve la importancia de la diferencia sexual en la construcción de esta división política, veremos cuáles son las desigualdades de género que existen en estos espacios, desigualdades que legitiman los obstáculos que impiden el paso de las mujeres desde lo considerado como “privado” a la toma de decisiones “públicas”. Al mismo tiempo, podremos aproximarnos a la relación actual entre mujeres y poder, cómo los cambios acontecidos en nuestras sociedades, tanto en el nivel económico como en el político, suponen una reformulación de la identidad femenina y su relación con los cargos de poder. También analizaremos la situación de las mujeres en el ámbito laboral, teniendo en cuenta algunas de las medidas que se toman tanto a nivel nacional como internacional para salvar esas desigualdades estructurales y fomentar la promoción de la equidad de género.

Por lo que respecta a la tercera parte del trabajo, su objetivo principal se centra en la reflexión sobre las posibilidades de definición de un modelo de liderazgo femenino. Por tanto, la segunda cuestión que vertebraría nuestro estudio se centraría en dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿es posible definir un modelo de liderazgo femenino y otro masculino? Antes, identificaremos los cambios que se han dado durante las últimas décadas en el entorno empresarial, un espacio cada vez más globalizado y con nuevas necesidades en sus modelos de dirección. Seguidamente, trataremos los diferentes ámbitos en que las mujeres han desarrollado y están empezando a desarrollar liderazgos, unas veces reconocidos y muchas otras minusvalorados. Se hará especial hincapié en el hecho de que los rasgos asociados culturalmente a las mujeres y que antes habían servido para mantenerla en la esfera privada, son los mismos que ahora le empiezan a otorgar un puesto en el sistema económico-político público. Por último, se hablará del necesario empoderamiento de las mujeres para reivindicar o alcanzar puestos en el ámbito público, en este caso, en la dirección o los espacios de toma de decisiones; o para que les sea reconocida socialmente su labor en la esfera doméstica.

Y es que, debemos tener muy presente que a pesar de la aparente consecución de una igualdad formal entre hombres y mujeres, existen aún profundas desigualdades entre ambos géneros dentro de la realidad social. Adentrarnos en la teoría política moderna y ver cómo la democracia actual sirve para enmascarar bajo el estandarte de la universalidad, modelos dicotómicos y excluyentes para las mujeres, será una de las tareas principales que nos ocupe en nuestro trabajo.

En este orden de cosas, otra de nuestras principales tareas será mostrar que no existe una igualdad fáctica entre hombres y mujeres en cuanto al acceso al ámbito laboral, empresarial o público. Veremos que los intentos por normativizar en forma de leyes, planes de igualdad y otros documentos legales, la promoción de la equidad entre géneros, no se traducen en una realidad más igualitaria. Gran parte de dicho fracaso podría estar relacionado con que las estructuras y la mentalidad basada en estereotipos de género sigue reinando en nuestras sociedades y por supuesto, también dentro de la cultura organizacional predominante en la mayor parte de las empresas. Imponer normas para la igualdad no sirve tanto como la acción de educar a la población en unos valores u otros, en este caso, valores de igualdad y justicia.

Por tanto, como se ha comentado anteriormente, deberemos profundizar en el debate teórico existente en torno a la separación edificada entre el ámbito público y el privado. Y es que dicha separación ha sido construida de forma dicotómica, haciendo que los hombres desarrollen sus actividades dentro del ámbito público y las mujeres lo hagan dentro del privado. En esta línea, cabe destacar que la asimilación del ámbito privado con el doméstico supone un gran problema para la emancipación de las mujeres, porque desliga el ámbito del hogar del público creando un espacio vital en un “punto ciego” donde la igualdad ni existe ni es fácilmente reivindicable.

Dentro de dicho debate, resulta de gran interés ver cómo desde la teoría ética dialógica del filósofo alemán Jürgen Habermas, se propone un diálogo entre todos los afectados por una norma social para ver la validez de dicha regla. A pesar de una idea en principio tan democrática, donde se presupone que todos y todas van a ser incluidos en la toma de decisiones, en la realidad las mujeres son excluidas de este diálogo. Por tanto, creemos de gran interés tratar las críticas que se realizan desde la teoría feminista hacia dicha propuesta ética, así como a los principios vertebradores del proyecto de la Modernidad.

Por último, el concepto de empoderamiento también resultará de gran importancia para abordar el presente estudio, ya que éste se hace necesario a la hora de que las mujeres tomen conciencia de la desigualdad que viven en el ámbito laboral y demás espacios sociales. Porque existe la necesidad de realizar cambios reales en nuestra sociedad, cambios que deben ir de la mano del objetivo feminista: promover la transformación de la realidad social para garantizar la igualdad entre mujeres y hombres.

2. Delimitación del tema de estudio

El trabajo de investigación que presentamos a continuación es un trabajo de revisión teórica consistente en el tratamiento de la literatura científica acerca de teoría política moderna, teoría política feminista y teorías sobre modelos de liderazgo. De estos escritos se extraerán los conocimientos que incorporaremos en nuestro trabajo para dar respuesta a las cuestiones principales que vertebran este estudio, conocer cómo condicionan las construcciones sociales de las distintas esferas (pública y privada) a la conformación y el reconocimiento de las mujeres como líderes públicas; y si realmente podemos llegar a definir un modelo de liderazgo femenino, viendo las posibilidades de dicho esquema de dirección para la transformación de la cultura organizacional.

Como se puede observar, para dar respuesta a la primera cuestión nos centraremos en el tratamiento del material teórico correspondiente a la teoría política moderna, las filosofías morales neokantianas y las obras de reconocidas teóricas feministas. Mientras que para dilucidar si se puede definir un modelo de liderazgo femenino diferenciado del masculino, nos centraremos en los estudios de la psicología social que analizan el liderazgo dentro de diferentes ámbitos sociales como la empresa o la política.

La motivación principal que nos lleva a emprender el presente trabajo es el deseo de mostrar a las mujeres la necesidad de empoderarse para traspasar las barreras domésticas y aventurarse en la construcción de liderazgos femeninos, dentro de un contexto empresarial y laboral dinámico y cambiante. Queremos conocer hasta qué punto este liderazgo del que vamos a hablar depende de la situación y las estructuras sociales sobre las que han vivido las mujeres como colectivo durante el último siglo, tiempo en que se ha visto legitimada la relegación de sus actividades a lo doméstico.

En resumen, pretendemos poner de relieve que la cuestión que nos ocupa, al igual que cualquier dimensión de la cuestión de género que deseemos abordar, tiene bases políticas y que es una cuestión pública, que atañe de forma directa al ámbito de la ética y lo moral. Por tanto, resulta de gran interés, tanto personal como social, elaborar este trabajo en la línea de crear una herramienta de empoderamiento que sirva a las mujeres para exportar un liderazgo que han practicado tradicionalmente en el marco de la vida privada, hacia un mundo empresarial que reclama nuevos significados y nuevos modelos de liderazgo para adaptarse a los cambios acontecidos en las últimas décadas.

3. Objetivos

Mediante la realización de este trabajo se pretenden sintetizar los conocimientos adquiridos durante el desarrollo del Máster Interuniversitario en Ética y Democracia, al mismo tiempo que se alcanzan una serie de objetivos concretos, interrelacionados los unos con los otros y que se disponen a continuación.

En el segundo bloque del trabajo, bajo el título de La disociación de los ámbitos público y privado, se pretenden conocer y analizar los orígenes teóricos del binomio dicotómico público-privado, viendo su relación con la dicotomía excluyente construida en torno al papel de hombres y mujeres en el seno social. A partir de esta operación, resultará más fácil identificar las bases del sistema de dominación patriarcal que caracteriza a nuestras sociedades y que legitima la asignación de los diferentes espacios sociales a cada uno de los grupos según su sexo. En este mismo bloque, veremos cuán condicionantes resultan ser dichas construcciones simbólicas, culturales y materiales a la hora de determinar las barreras que dificultan y en muchos casos impiden la movilidad de las mujeres de una esfera a otra.

Con el tercer bloque y bajo el título El Liderazgo Femenino, daremos un pequeño repaso a las diferentes teorías de liderazgo existentes, viendo cuáles permiten definir modelos diferentes para los líderes masculinos y las líderes femeninas, y cuáles no. Así pues, trabajaremos para ver si es posible definir un modelo femenino de liderazgo y si éste es válido para los nuevos contextos empresariales y políticos. Una vez hayamos llegado a una conclusión acerca de este tema, trataremos algunas de las herramientas o vías que existen hoy en día para potenciar el empoderamiento de las mujeres y su autonomía tanto en el ámbito económico como en el social.

En resumen, el principal objetivo que nos empuja a tratar el papel de las mujeres en el espacio público y en concreto en el espacio empresarial, ha sido el de ayudar modestamente a la transformación de la sociedad. Contribuir con un pequeño gesto a la constatación de la valía de las mujeres y de sus capacidades para ocupar puestos de responsabilidad en el ámbito público, tanto de las grandes empresas como de los gobiernos y otros ámbitos de lo público.

4. Metodología

El Trabajo Fin de Máster que se ha realizado se ajusta a la estructura de un trabajo de revisión teórica consistente en la búsqueda de materiales académicos relacionados con nuestro tema de investigación, así como de su selección, lectura y posterior tratamiento a lo largo de las presentes páginas.

El corpus teórico de nuestro trabajo se ha centrado sobre todo en artículos publicados en revistas científicas como *Fisuras*, *Voces y culturas*, *Recerca*, *Feminismo/s*, etc. y publicaciones de diferentes autores/as entre los que destacan filósofos de la Modernidad como Jürgen Habermas, así como pensadoras de la Teoría Crítica que atacan la teoría habermasiana, como Seyla Benhabib o Nancy Fraser; autoras feministas, como Carole Pateman, Joan Scott y Kate Millett; estudiosos/as del liderazgo femenino y masculino, como Sally Helgesen y Marilyn Loden; y autores que tratan la ética empresarial, como Adela Cortina, Jesús Conill y Domingo García-Marzá.

Cabe destacar que a la hora de realizar las búsquedas de dichos materiales, la biblioteca de la Universitat Jaume I ha sido una herramienta fundamental, ya que nos ha permitido el acceso a diferentes bases de datos como Dialnet, Scopus o Web of Knowledge (ISI), donde los principales términos utilizados como palabras clave para delimitar nuestro campo de investigación han sido las que se disponen a continuación: liderazgo, liderazgo femenino, modelos de liderazgo, liderazgo empresarial, nuevos modelos empresariales, esferas pública y privada, feminismo, mujeres directivas, ética empresarial, entre otras.

Así pues, me gustaría señalar que la mayor parte de este Trabajo Fin de Máster se ha desarrollado mientras me encontraba realizando un programa de intercambio estudiantil en la Universidad Nacional del Litoral (Santa Fe, Argentina). Este hecho ha dificultado en gran medida un desarrollo normal de mi trabajo, sin embargo, el interés que me ha suscitado el Máster de Ética y Democracia, ha servido como incentivo para seguir trabajando en el campo de la teoría política moderna y de la teoría política feminista en concreto. Por esta razón me gustaría agradecer a todo el profesorado del máster su interés, y en especial a mi tutora Sonia Reverter por su ayuda constante en este trabajo y por mantenerse siempre en contacto conmigo a pesar de la distancia.

BLOQUE II: La disociación de los ámbitos público y privado

5. Debate teórico en torno a la delimitación dicotómica público-privado

Para poder definir la existencia de un modelo de liderazgo femenino, se deben tener en cuenta cuáles son las bases para la construcción de la identidad femenina y la masculina en el seno de nuestra sociedad, ya que dichas estructuras materiales y simbólicas son un condicionante clave para la conformación de su papel como seres humanos, como agentes sociales y como líderes en diversos campos. En este aspecto, podemos señalar que no resultan tan importantes los rasgos psicológicos mediante los cuales se va a identificar un modelo de liderazgo concreto, asociándolo a personas con un carácter determinado más allá de su género, como la importancia de las estructuras sociales que van a permitir o limitar, según el grupo al que nos refiramos, su construcción y delimitación como líderes dentro del ámbito público.

Nuestra principal intención en este apartado reside en conocer el origen de las limitaciones fácticas, tanto simbólicas como materiales, que encuentran las mujeres en su actividad diaria en el mundo laboral y de la toma de decisiones, ambos directamente relacionados con el ámbito público, ya sea el espacio empresarial, político, educativo, científico, técnico, etc. Desentrañar las bases históricas, materiales y culturales que forman el humus social del que brota la desigualdad de género, nos permitirá entender mejor las actuales dificultades que tiene el colectivo femenino a la hora de acceder en igualdad de condiciones al ámbito laboral y sobre todo, a los puestos correspondientes a la alta dirección. Por tanto, resulta más que necesario estudiar los orígenes del binarismo dicotómico entre esfera pública y esfera privada,¹ ya que conocer el proceso de adscripción del sexo masculino a la primera y del femenino a la segunda, resulta esencial para comprender la posición de las mujeres en el marco social, así como para el avance de nuestro estudio.

¹ A lo largo del presente trabajo vamos a tratar de forma indiferenciada los términos “privado” y “doméstico” para referirnos al espacio desligado del ámbito público, en el que se haya la familia nuclear moderna, donde se desarrollan las tareas del hogar y al cual están adscriptas las mujeres en su inmensa mayoría. En el apartado siete (Pág. 33) estableceremos una explicación sobre cómo al desligarse del ámbito público, el espacio privado deriva para las mujeres en un lugar de privación y domesticidad.

A la hora de abordar la división de la vida social en dos esferas diferenciadas y la importancia que juega el sexo en este proceso, nos interesa tratar las teorías del filósofo alemán Jürgen Habermas, ya que es uno de los máximos exponentes de las teorías modernas universalistas heredadas del proyecto, en parte fallido, o si se quiere incompleto, de la Modernidad. Su trabajo nos permite ver que el tipo de razón que ha vertebrado el desarrollo de la historia occidental, es la razón instrumental. La crítica que dicho autor realiza contra este hecho, pone de relieve que “el hombre ilustrado pretende dominar la naturaleza, no liberarla o redimirla, y este pertinaz empeño ha degenerado en reificación total” (Cortina, 1994: 66). En gran medida, Habermas se encargará de atacar esta concepción reificada de la vida social, que tiene una estrecha relación con las desigualdades de género que trataremos más adelante.

Al mismo tiempo, nos adentraremos en las principales críticas que dicho filósofo recibe por parte de algunas teóricas feministas. Este ejercicio de crítica y contra crítica pretende hacer visible una realidad, y es que el intento de construir un Estado Moderno donde todos/as y cada uno/a pudieran participar como iguales, en el pleno ejercicio de sus derechos, resultó ser un proyecto incompleto. Muchas de las bases sobre las que se construyó el Estado de Derecho son excluyentes, dejando de lado las consideraciones de la mitad de la población, hecho que impide construir un espacio social igualitario.

A partir del desarrollo de su ética del discurso, Habermas establece la distinción de dos dimensiones dentro del proceso de modernización: la cultural y la societal, que irían acompañadas respectivamente de procesos de reproducción simbólica y de reproducción material (Teoría de la acción comunicativa, 1987). Dicha conceptualización se elabora con la intención de reformular las bases del proyecto de la Modernidad, estableciendo las premisas adecuadas para llevar a cabo un proyecto de sociedad igualitaria exitoso, para definir una sociedad donde la razón instrumental deje de ser el eje central de la convivencia social. Con el objeto de fomentar relaciones entre iguales, se debe dejar atrás la razón instrumental, y “mostrar a la razón subjetiva que no logrará la autoconservación si se niega a salir de sí misma y a referirse al todo” (Cortina, 1994: 87), es decir, que la individualidad no se puede dar sino es a través de la interrelación con otros seres. Porque un individuo sólo “puede desarrollar una vida percibida de manera autoconsciente si se externaliza en las relaciones interpersonales de forma comunicativa” (Habermas, 2006: 22).

En este aspecto, razón instrumental y razón subjetiva establecerían un juego de doble vía que acaba por desarrollar y perpetuar el proceso de cosificación derivado de la Ilustración, mediante el cual vemos cómo el valor de los objetos es medido solamente por su utilidad, al igual que pasará más tarde con las propias personas. Sin embargo, sabemos que el ámbito de lo moral sólo tiene sentido si las cosas valen por sí mismas y no como medios para otros fines, con lo cual Habermas criticará esa razón instrumental y subjetiva que convierte a los seres humanos en medios, alejándoles de lo que verdaderamente son: fines en sí mismos. Consecuentemente, la clave de las sociedades industriales reside en el hecho del triunfo de la razón instrumental que ha “degradado la naturaleza al status de material sin más derecho que el de ser dominado” (Cortina, 1994: 94). Habermas señala que el triunfo de la razón instrumental supone la muerte del individuo, por tanto, el discurso individualista propio del liberalismo acabaría siendo un discurso falso. Dicho autor propone pensar una racionalidad no dominadora, sino liberadora, y la libertad pasa por acuerdos intersubjetivos, que incluyan tanto a mujeres como a hombres.

Volviendo a la distinción entre dos dimensiones de la modernización, cuando hablamos de racionalización societal, nos referimos a la distinción entre sistema y mundo de la vida. El primero sería resultado de la interrelación de todas las acciones que como ciudadanos/as llevamos a cabo individualmente, pero que al entrar en contacto en la esfera pública conforman los lugares de debate público. Mientras que el mundo de la vida o *Lebenswelt* “se caracteriza por contextos de acción socialmente integrados” (Benhabib y Cornell, 1990: 16), es decir, se refiere a espacios donde reinan los acuerdos implícitos y los valores compartidos por pequeños grupos de amigos o de parentesco.

A partir de esto, se podría deducir que el “sistema” estaría estrechamente vinculado con la esfera pública, mientras que el *Lebenswelt* lo estaría con la esfera privada. Sin embargo, resulta necesario destacar que “la distinción entre las esferas pública y privada no es paralela a la que hay entre sistema y mundo de la vida” (Benhabib y Cornell, 1990: 17). No debemos confundir unos conceptos con los otros, pero sí debemos tener presente que a pesar de no ser términos equivalentes, la división entre instituciones que se lleva a cabo a partir de la conceptualización habermasiana, refleja “la separación institucional entre familia y economía oficial, el hogar y el puesto de trabajo del pagado, de las sociedades capitalistas dominadas por el varón” (Fraser, 1990: 60).

En esta línea, no nos interesa tanto el hecho de si esfera privada y pública se corresponden con mundo de la vida y sistema, como el de que la teoría elaborada por Habermas, aún sin ser su verdadera intención, acaba por minusvalorar todo aquello que acontece en el ámbito privado, porque “en su punto central de la distinción sistema/mundo de la vida, no cuestiona la división sexual que ella misma estructura, por tanto institucionaliza el sometimiento de las mujeres” (Guirao, 2010: 225). Así pues, todo lo que acontece en el seno de la esfera privada (las relaciones familiares, el trabajo doméstico, el cuidado de los hijos, etc.) carece de relevancia para la esfera pública, no son temas de interés común, sino temas privados que cada cual tiene que solucionar de puertas a dentro del hogar. Con lo que el trabajo que realizan las mujeres en este ámbito se considera como perteneciente al mundo de la vida, a lo doméstico; mientras que el trabajo asalariado, que es el único reconocido como trabajo productivo dentro del sistema capitalista, es recompensado en toda su magnitud en el ámbito público, dentro del sistema. En consecuencia, los hombres y las mujeres asalariadas, aunque casi nunca en igualdad de condiciones, son los únicos que obtienen reconocimiento público por su trabajo y su “capacidad racional”, ya que en el caso masculino, “ellos encarnan el principio de la discusión racional, desinteresada, libre de coerción externa, son los únicos llamados a actuar por ellos mismos y por los demás” (Guerra, 1999: 52). Mientras que las personas que trabajan en lo doméstico son apartadas de los espacios socialmente relevantes.

Sin embargo, no podemos avanzar en nuestro trabajo sin antes señalar la gran complejidad del concepto “esfera pública”, aunque aquí vamos a centrarnos en definir dicho espacio como aquél que se haya compuesto por el ámbito económico, el jurídico y el político, “donde todo se puede compartir por igual como agentes económicos, jurídicos y políticos; mientras que la esfera privada lo es de la intimidad, la sexualidad y el afecto, caracterizada por la familia nuclear moderna” (Benhabib y Cornell, 1990: 16). Por tanto, vemos que los derechos políticos y civiles que dotan supuestamente a los individuos que conforman nuestra sociedad de una igualdad completa, quedan en gran parte en “suspense” cuando nos situamos más allá del ámbito público. Consecuentemente, la disociación entre esfera pública y privada de la que venimos hablando, pone de relieve que los únicos seres humanos que van a obtener el reconocimiento van a ser los que se muevan en la esfera de lo público, mientras que

aquellas que desarrollen la mayor parte de su vida en la esfera privada, nunca verán su trabajo y capacidades reconocidos públicamente.

Uno de los principales problemas reside en el hecho de que “la teoría liberal conceptualiza y trata el mundo público, o la sociedad civil, haciendo abstracción de – o como algo separado de- la esfera doméstica privada” (Pateman, 1989: 35). La operación que permite disociar la esfera doméstica de la pública, es decir, negar que el trabajo que se realiza en el hogar no es trabajo porque no es remunerado ni reconocido socialmente, supone menospreciar a la mitad de la población de esa sociedad. En esta línea, Benhabib y Pateman establecen críticas internas al uso normativo de público y privado en el discurso político moderno, poniendo de relieve la necesidad de reformular las concepciones espaciales de la práctica social y la noción de individuo universal.

En resumen, a partir del desarrollo del Estado Moderno y con la emergencia del capitalismo, “la economía quedó constituida como esfera pública, societal, en la que podían participar todos” (Benhabib y Cornell, 1990: 14), al igual que el ámbito de la política. Dicha participación igualitaria se basa en una universalidad más teórica que fáctica, porque no se llega a considerar a las mujeres y otros grupos como voces válidas en el diálogo social. A parte de este hecho, las actividades realizadas en la esfera doméstica se conciben cómo actividades de reproducción simbólica pertenecientes al mundo de la vida, puesto que según Habermas sirven a la socialización y a la función de dicha reproducción (Fraser, 1990: 52), con esta operación no se está teniendo en cuenta todo lo que de reproducción material tienen dichas actividades. Si al mismo tiempo, comprendemos que esas tareas han sido asignadas a las mujeres por cuestiones ontológicas, por creer que poseen unos rasgos más cercanos a la emotividad y el desarrollo del cuidado debido a su biología y su cuerpo, vemos que el sexo se convierte en cuestión política, en tanto en cuanto aleja a las mujeres de la esfera pública.

5.1 El contrato sexual: una historia de sujeción

La sociedad en la que vivimos es el resultado de todo un proceso de democratización desarrollado a lo largo del siglo XVII, cuando se da el surgimiento del Estado Moderno y el paso al estado burgués. Es en este mismo momento cuando se va a establecer una definición distinta del ámbito público, desligando de él a la esfera privada. En este sentido, se hace preciso señalar que no se trata tanto de un nacimiento

como de una transmutación que aparta de manera tajante y dicotómica, aunque no definitiva, a la esfera privada del seno de lo público. En consecuencia, se debe tener presente que no se puede llevar a cabo un acercamiento al ámbito público de la sociedad civil sin realizar el tratamiento de lo privado, porque ambos se encuentran interrelacionados aunque mantengan una diferenciación clara en sus atribuciones.

El primer paso reside en reconocer que la sociedad civil se encuentra formada por dos partes distintas pero dependientes, que parten de un mismo contrato elaborado social e históricamente, y que explica en gran medida el sistema de patriarcado que reina en las sociedades modernas. A la hora de estudiar la dicotomía entre ambos espacios sociales deberemos tener en cuenta la interrelación constante de ambos componentes, porque olvidar una de ellas supondría quedarnos con la mitad de la historia, sesgando nuestro trabajo desde el comienzo, ya que al igual que la información sobre las mujeres es necesariamente información sobre los hombres (Scott, 1996), la información sobre la esfera privada lo es necesariamente sobre la pública.

A partir de las obras de autores contractualistas como Thomas Hobbes, John Locke y Jean-Jacques Rousseau, podemos acercarnos a las bases teóricas para la construcción del Estado Moderno. En su obra Segundo Tratado, John Locke (1689) fundamentó de forma teórica la separación entre lo público y lo privado, sentando las premisas para la división dicotómica que venimos tratando. Según su definición, el espacio privado sería donde quedaría situada la familia nuclear moderna y las actividades consideradas por Habermas como parte de la reproducción simbólica de la sociedad. Como hemos dicho antes, éste sería el espacio tradicionalmente asignado a las mujeres, donde se van a desarrollar las tareas relacionadas con el cuidado, la reproducción y la familia.

En esta línea, la afamada obra El contrato sexual de la autora Carole Pateman (1995), nos muestra cómo la formación de la sociedad civil, que nace de la mano del Estado Moderno en pleno siglo XVII, parte de una base contractual desigual, una desigualdad que no es tenida en cuenta por los autores modernos. El estudio de dicha autora nos rebela de una forma clara que este contrato obvió en su desarrollo una parte de gran importancia: el contrato sexual, dejando de lado el sexo entendido como una cuestión política. Con lo que no se tuvieron en cuenta las relaciones de poder que subyacen a la cuestión sexual o de género, y que condicionan la dinámica social de los individuos.

Respecto a las teorías y los autores que inauguran el periodo moderno, uno de los mayores problemas es que muchos no tuvieron en cuenta, o no quisieron tenerlo, el hecho de que esta separación constituía también una división sexual, es decir, que las bases de la división entre esferas se encontraban en la diferenciación de género, que “el contrato originario es un pacto sexual-social, pero la historia del contrato sexual ha sido reprimida” (Pateman, 1995: 9). Esto implicaría que dichos autores no dieron valor a las diferencias de género como condicionantes de la situación de subordinación de la mujer en la sociedad moderna. En consecuencia, será esta parte reprimida históricamente la que permita dar comienzo al patriarcado moderno sustentado en el control paterno, o masculino en general, sobre las mujeres. Y es que “el sistema patriarcal como sistema de privilegios de los varones es uno de los más antiguos, generalizados y pertinaces” que han existido y siguen desarrollándose hoy en día (Reverter, 2008a: 6).

A pesar de esto, el contractualismo nace como una doctrina contraria al sistema de patriarcado, lo que implica que para dichos teóricos, el contrato es el paso de una sociedad de dominación a una sociedad libre, donde todos gozarían de igualdad jurídica y política. Pero los ideales del liberalismo y las teorías del contrato “tales como la igualdad formal y la racionalidad universal están profundamente marcados por el sesgo masculino acerca de qué significa ser humano y la naturaleza de la sociedad” (Young, 1990: 91). Es decir, si bien los teóricos del contrato social realizaron un ataque contra los principios discriminatorios de los patriarcalistas, siguieron perpetuando la exclusión de las mujeres al no prestar atención a su situación, contradiciendo los argumentos universalistas con prejuicios de género.

En consecuencia, aunque teóricamente liberalismo y patriarcalismo son doctrinas antagónicas, la idea de universalidad sobre la que se sostiene la teoría política moderna sirve para acercarlos cada vez más, ya que se trata de una pretendida universalidad que no se traduce en la realidad, porque las mujeres y otros grupos sociales no son tratados de forma igual a los hombres. Además, el principio de universalidad supone dejar de lado las diferencias de género, raza y de otra índole, hecho que al mismo tiempo acaba suponiendo una discriminación sexual que permite que la idea del prototipo ideal de individuo libre como hombre con unos recursos y una posición social determinada, se imponga y acabe subordinando a cualquier otro grupo (Fraser, 1990).

Siguiendo con la teoría del contrato social original, vemos que está basada en la premisa de que todos los individuos son libres, y como tales sus relaciones sociales pueden adquirir una forma contractual entre iguales. Es decir, teóricamente ambas partes acceden libremente y en la plenitud de sus capacidades para llegar a un acuerdo que defina sus relaciones. En este orden de cosas, el contrato social será el garante de la libertad de los individuos que establecen una relación mutua para preservar sus intereses, propiedades y libertades dentro del marco social. Sin embargo, en este contexto las mujeres aún no han recibido el estatus de “individuo”, con lo que no disponen de la libertad necesaria para definir un contrato cualquiera. Y es que desde esta visión, sólo los hombres son propietarios de su cuerpo y destino, por eso existe un derecho natural masculino sobre las mujeres (Beltrán, 1994: 395), porque éstas aún no han sido consideradas como seres racionales completos. Por esta razón, quedan en manos del padre, hermano, esposo o incluso hijo, que es quien tiene su tutela implícita y define las condiciones de cualquier tipo de contrato en el que la mujer se vea implicada.

Dicho menosprecio hacia la figura de la mujer puede encontrar su origen en la minusvaloración hacia sus capacidades o las actividades que les han sido asignadas tradicionalmente. Siguiendo las ideas que expone Simone de Beauvoir en su obra *El Segundo Sexo* publicada en el original francés el año 1949, vemos que en el marco de las sociedades capitalistas modernas se produce la puesta en valor de otros fines por encima del de la propia vida. Es decir, la capacidad de reproducción asignada a las mujeres es menospreciada porque, se considera, está por debajo de otros valores-fines más importantes como el de producir bienes materiales. Por tanto, la situación femenina vendría condicionada por el valor que la sociedad da a las diferentes capacidades asignadas tanto a hombres como a mujeres.

En relación a este hecho, uno de los aspectos más interesantes de todos los tipos de contrato es la propiedad que tienen los individuos sobre sus cuerpos y seres. Pero a lo largo de la historia sólo los varones consiguen plena autonomía en la gestión de sus cuerpos; las mujeres, al ser biológicamente diferentes a los hombres se interpreta que carecen de libertad natural, por eso no entran dentro de la expresión “todos los hombres nacen libres” para relacionarse entre ellos. En consecuencia, vemos cómo “el contrato social es una historia de libertad, pero el contrato sexual lo es de sujeción” (Pateman, 1995: 10), la sujeción de las mujeres bajo el patriarcado. Resulta ser una moneda cuyas

dos caras se contraponen pero que no podrían existir la una sin la otra, la dinámica de dominador y dominado permite al sistema capitalista seguir funcionando y generando grandes desigualdades de género, económicas, entre etnias, etc.

El contrato matrimonial sería un claro ejemplo de que los contratos sobre la propiedad de la persona ponen el derecho al mando en manos de una de las partes. Es decir, la parte masculina del matrimonio siempre va a tener mayores derechos sobre la mujer que al contrario. Esto lo vemos reflejado en las palabras de Phillips, quien dice así: “lo mismo que la democracia política permite al pueblo, la parte débil de la sociedad política, alzarse contra el poder establecido, así el divorcio, verdadera democracia doméstica, permite a la esposa, la parte débil, rebelarse contra la autoridad marital” (Phillips, 1976: 217). El matrimonio sería algo así como una tiranía donde una de las partes no puede actuar libremente ni cuenta con el poder económico, porque se la considera inferior, respecto de lo cual el divorcio es una vía de huída al dominio del hombre en la esfera doméstica. La mujer es definida como la debilidad en el proceso contractual, como la parte sobre la que se lleva a cabo el dominio por parte del marido, la parte a domesticar que será relegada al ámbito de la privacidad.

En este aspecto, la importancia del sexo (masculino/femenino) resulta clave tanto para el feminismo como para el estudio de ambas esferas sociales, ya que el sexo de las personas es, en parte, construido históricamente a través del género precisamente para legitimar la dominación de los varones sobre las mujeres (Butler, 2001 y 2002). La sexualidad, concepto diferente al sexo y al género, pero también en contienda dentro de la construcción de la mujer como sujeto menor, va a ser utilizada en el andamiaje del contrato social y en la estructuración de las dos esferas. Como se verá reflejado en las inquietudes del Feminismo Radical de los setenta, y como señala Catharine MacKinnon la sexualidad es al feminismo lo que el trabajo al marxismo (MacKinnon, 1983), es decir, la sexualidad debe ser una de las fuentes de estudio más abordadas a la hora de explicar las formas de dominio del hombre sobre la mujer, porque “la dominación de los varones sobre las mujeres y el derecho de éstos a disfrutar de un igual acceso sexual sobre las mismas es uno de los puntos en la firma del pacto original” (Pateman, 1995: 10). Al mismo tiempo, Adrienne Rich (1980: 645) también sitúa el nacimiento de la “ley del derecho sexual masculino” en el contrato original, porque es dicho contrato el que sienta las bases para el desarrollo del derecho patriarcal.

Por tanto, vemos que dicha forma de definir el espacio social determina la delimitación de dos esferas: la pública y la privada, el contrato social se correspondería con el primer espacio y el contrato sexual con la esfera privada; definiendo dos lugares opuestos y a la vez, mutuamente dependientes. En esta línea, “el contrato social es una explicación de la creación de la esfera pública de la libertad civil. Ahora bien, la esfera privada se deja fuera, pues no es políticamente relevante” (Reverter, 2008a: 9). Como vemos, los contratos reproducen la dicotomía entre espacios sociales; donde también se refleja el orden de la diferencia sexual como diferencia política, la distancia entre libertad y sujeción, por eso resulta de gran importancia estudiar estas desigualdades de género sobre las que se legitima el discurso de la política moderna.

En definitiva, la clave de este proceso es que “la esfera pública, la esfera de la justicia, se desplaza a la historicidad, mientras que la esfera privada, la esfera del cuidado y la intimidad, es invariable e intemporal” (Benhabib, 2006: 181). La esfera donde radican las cualidades históricamente asociadas a las mujeres es políticamente irrelevante, ya que en su seno no se desarrollan actividades valoradas por el capital ni el patriarcado, son actividades irrelevantes para la opinión pública y para el mercado. Esto será un gran condicionante a la hora de permitir que las mujeres accedan al ámbito laboral y desarrollen sus capacidades en cargos de tomas de decisiones y puestos de liderazgo.

5.2 El sexo como cuestión política

La obra *Sexual Politics* (1970) de Kate Millett, explicaba de manera contundente y clara cómo el sexo es una cuestión política, y cómo la política hace uso de estrategias de represión del sexo para definir las esferas sociales. Una de las conclusiones clave de su tesis para el feminismo fue que también se han de establecer “estrategias de liberación con respecto a la política bajo el eslogan: lo personal es político” (Reverter, 2010: 18). En esta misma frase que sirvió para abanderar al Feminismo Radical de los setenta, se ve reflejada la interrelación constante entre las dos esferas que venimos tratando, y la conciencia de que a pesar de que la esfera privada haya sido alejada de la pública al mismo tiempo que las mujeres, en ésta tiene lugar el origen de las desigualdades contra las que la teoría política feminista tiene que luchar.

Si entendemos la política como las “relaciones y compromisos estructurados de acuerdo con el poder, en virtud de los cuales un grupo de personas queda bajo el control de otro

grupo” (Millett, 2010: 68), podemos observar que el sistema de patriarcado es construido como política sexual, porque el poder del varón se encuentra en todo momento sobre el que pueda desempeñar el grupo femenino. Por tanto, se podría deducir que las relaciones entre los sexos son relaciones de poder que están basadas en el predominio dominador del sexo masculino sobre el femenino, como veíamos reflejado en el contrato sexual estudiado por Carole Pateman. Este hecho será en gran medida el que edificará una barrera invisible, pero no por ello menos fuerte, entre las mujeres y sus posibilidades de acceso a la esfera pública, donde los hombres se desarrollan en todos los ámbitos, copando los puestos de relevancia social. Siendo conscientes de dichas desigualdades legitimadas en las diferencias sexuales de los individuos, nos podemos llegar a preguntar ¿porqué está tan interiorizada y aceptada dicha desigualdad?, ¿cómo se consigue que la ciudadanía acepte una desigualdad institucionalizada por razones de género? La respuesta es complicada, ya que el imperialismo masculino característico de todo sistema de patriarcado se basa en la colonización interior de las mujeres, una colonización cultural y simbólica mucho más sutil que las otras, y que por tanto, se encuentra ligada a las raíces, a la estructura de nuestras sociedades y por esta misma razón resulta muy difícil de cambiar.

A partir de dicha mentalización, las mujeres acaban menospreciando a su propio sexo y permitiendo que el hombre adquiriera una posición de dominio sobre ellas. Así pues, el espacio del sexo masculino para desarrollar sus actividades se encuentra en la esfera pública mientras que el sexo femenino se ve condicionado a desarrollar sus capacidades dentro del ámbito privado-doméstico. Y es que como señala Millett, “los hombres poseen todos los resortes del poder: no sólo controlan la ideología del sistema (ciencia, arte, religión, filosofía), sino también la industria, las finanzas, el ejército, la policía y el gobierno” (Millett en Puleo, 2005: 52). Por tanto, toda aquella mujer que desee incorporarse en igualdad de condiciones al ámbito público, una igualdad supuestamente vigente en las sociedades modernas, no podrá hacerlo porque su condición genérica le impide destruir las connotaciones políticas de esa diferencia sexual, hecho que construye muchas barreras para la total equidad de género.

Volviendo a las ideas expuestas sobre las teorías del contrato social y la ética del discurso de Habermas, vemos que a partir del desarrollo del Estado Moderno y con la emergencia del capitalismo tanto la economía como la política serán consideradas temas

públicos, de interés común. Con lo que se presupone una igualdad de participación para toda la ciudadanía en los temas que a dichos espacios conciernen, algo que está muy lejos de ser cierto, porque gran parte de la población no encaja en el modelo de individuo universal acuñado por la Modernidad, con lo que se siguen perpetuando las exclusiones de género en todos los ámbitos sociales. Además, resulta imposible llegar a establecer un diálogo entre iguales cuando se deja de lado a una parte de los interlocutores interesados, por creerlas inferiores al sexo opuesto. Así pues, vemos que el sexo ha sido desde la construcción del Estado Moderno la base sobre la que se han legitimado las desigualdades políticas, sociales y económicas por cuestión de género.

No obstante, cabe destacar que las teorías de Habermas nos sirven para poner de relieve cómo el sexo es una cuestión política, ya que las cualidades asociadas al estereotipo femenino tales como afectividad y cuidado, son rasgos asociados a la reproducción simbólica, que se debe desarrollar en la esfera privada-doméstica. Mientras que las capacidades asociadas a los hombres, identificados con la razón, la fuerza y el liderazgo, se desarrollarán en el ámbito público llevando a cabo prácticas de reproducción material de la sociedad. En consecuencia, la diferenciación habermasiana entre reproducción simbólica y material nos permite acercarnos a la diferencia de consideración social que existe respecto a las cualidades atribuidas tanto al sexo masculino como al femenino así como a sus respectivas adscripciones a los diferentes espacios sociales. Vemos que el sexo marca la relevancia y el reconocimiento político de un grupo sobre el otro, en este caso el sexo determina el lugar de inferioridad en el que las mujeres deben estar.

En definitiva, la construcción de ambas esferas viene condicionada por la formación histórica y cultural de los sexos, porque “la desigualdad entre hombres y mujeres obedece a cómo construyen las culturas (en concreto las culturas patriarcales) los modelos de sujeto: hombre como sujeto hegemónico y mujer como sujeto subyugado” (Reverter, 2012a: 15). El derecho patriarcal de los varones sobre las mujeres se presenta frente a los ciudadanos/as como el reflejo del propio orden de la naturaleza, como algo que no es susceptible de modificación, ya que la dicotomía privado/público es concebida como un reflejo de la relación existente entre natural/civil y mujeres/varones, donde cada cual ocupa el rol que le ha sido asignado.

6. La teoría moral universalista desde la perspectiva feminista

Una vez hemos fundamentado la separación entre esfera pública y privada, dando un repaso al proyecto incompleto de universalidad heredero de la Modernidad, y viendo cuál es la posición asignada a cada género dentro de este esquema, vamos a centrarnos en las críticas elaboradas desde la teoría política feminista hacia dichos principios ideológicos que perpetúan la opresión de las mujeres en la sociedad actual.

Principalmente, se intentarán mostrar las dos críticas fundamentales que se realizan desde el feminismo al proyecto de la Modernidad: la separación dicotómica de los espacios privado-público y el universalismo normativo de corte deontológico. Para esto nos centraremos en las ideas de autoras como Seyla Benhabib, Carol Gilligan y Nancy Fraser, quienes efectuarán algunas críticas a la teoría habermasiana. En su mayoría, se centran en señalar que Habermas, en su intento por reconstruir el proyecto de Modernidad hacia otro más justo e igualitario, acaba obviando aspectos tan importantes como el papel de las mujeres en la esfera privada o el hecho de que nuestra sociedad se haya estructurada por un sistema de exclusión sexo/género que condiciona la vida y las actividades sociales de las personas. A pesar de esto, cabe destacar que Benhabib sigue defendiendo los postulados de Habermas, ya que ve en ellos las posibilidades de una universalidad justa y de una participación real de las mujeres en la esfera pública.

Además, se tratará el problema de la preeminencia de la ética de la justicia sobre la ética del cuidado, que aglutina los temas de la vida buena hallados en la esfera del mundo de la vida, y se pondrá de relieve la necesidad de comprender ambas éticas de una forma complementaria. Con lo que Gilligan (*In a different voice*, 1982) propondrá una ética del cuidado propia de las mujeres y de la esfera privada, que pone el énfasis en las cuestiones reproductivas, del afecto y el cuidado entre los seres humanos. En compenetración con la ética de la justicia propia de las teorías clásicas, la ética del cuidado servirá para no excluir a nadie del proceso de desarrollo moral.

Por otro lado, Nancy Fraser (*Iustitia Interrupta: Reflexiones críticas desde la posición "postsocialista"*, 1997) propone la cuestión del género como un problema de doble vía: la del reconocimiento y la de la redistribución, haciendo especial hincapié en que las mujeres están sujetas a una doble estructura de dominación, tan asfixiante en su dimensión cultural y simbólica, como en su dimensión político-económica.

6.1 El modelo de individuo universal y el problema de la abstracción

El proyecto de la Modernidad aún sigue inconcluso, la emancipación, la igualdad y el progreso se han demostrado metas difíciles de alcanzar. Para comprender la problemática del universalismo moderno y que define tanto a la teoría de Habermas como a la de Kohlberg, vamos a trabajar a partir de la metáfora del otro generalizado y el otro concreto de la autora Seyla Benhabib (*El ser y el otro en la ética contemporánea*, 2006). Una vez vista la formación de la sociedad civil como un espacio dicotómico entre público y privado, donde los seres humanos son tratados de forma desigual por cuestión de sexo, debemos entrar a ver cuál es el modelo de universalidad y de individuo que ha legitimado dicha desigualdad en el seno de nuestras sociedades.

Como sabemos, los escritos más importantes de la Modernidad fueron “el producto de un grupo específico de individuos, a saber hombres pudientes blancos, europeos y norteamericanos, ¿cuán universal y representativo es su mensaje, en qué medida es globalizante su mirada y libre de prejuicios su visión?” (Benhabib, 2006: 271). Esta pregunta es legítima en tanto que a partir del perfil generalizado de estos autores, se puede intuir que el modelo de individuo universal derivado no era del todo igualitario, ya que dejó fuera a la mitad del mundo: las mujeres. Y es que al construir su proyecto universal de individuo moderno, dichos teóricos aglutinaron, no sabemos si consciente o inconscientemente, las experiencias de los hombres blancos europeos con recursos y cayeron en la hipocresía de pretender que dicho paradigma se tornase generalizable, falacia que es puesta de relieve a través de la teoría política feminista. Al atacar este tipo de racionalidad, el feminismo establece que “o se tiene que renunciar a la razón como proyecto filosófico o bien que la razón ha de ser reconceptualizada” (Reverter, 2003: 37), si lo que se desea es destruir las raíces de la desigualdad, hay que empezar a construir nuevos significados y nuevas racionalidades, acabando con modelos de individuos que aunque pretendidamente universales, resultan de lo más excluyentes.

Al mismo tiempo, la racionalidad universal imperante en estas sociedades acaba por menospreciar las perspectivas individuales, provocando que “todo aquello que pueda amenazar la fundamentación de la comunidad política con particularidades o diferencias se deje fuera de la esfera política” (Guirao, 2010: 230). Se aparta de lo público todo aquello que se salga de la norma universal, con lo que el otro generalizado se convierte

en el paradigma de la moralidad, rasgo que se ve reflejado desde los teóricos del contrato social hasta las teorías de John Rawls (2010) que veremos seguidamente.

Sin embargo, desde la teoría feminista se reivindica la necesidad de poner de relieve las diferencias entre los sujetos para construir sociedades igualitarias. Con lo que también se establece un ataque contra el moral point of view de Rawls, porque ese yo imparcial que se construye en esta posición despersonalizada, no permite tener en cuenta las especificidades de las personas. Atendiendo al hecho de que el yo abstracto de Rawls no permite incluir el punto de vista del otro concreto con todas sus particularidades, por eso, Benhabib partiendo de los paradigmas habermasianos propone razonar desde la posición de los demás teniendo en cuenta necesidades concretas, talentos y capacidades específicas (Benhabib, 2006), para poder así relacionarnos de manera equitativa y recíproca dentro de un ámbito social igualitario y justo. Esto nos permitirá concebir la esfera pública y la privada como parte de un todo, comprendiendo mejor la situación de los individuos que desarrollan sus actividades en cada uno de estos contextos sociales.

Al incorporar el punto de vista del otro concreto en nuestras deliberaciones morales, tener en cuenta las individualidades de cada uno/a, vamos a poder considerar a todos y cada uno de los seres racionales como individuos con una historia, una identidad y una constitución afectivo-emocional concretas (Beltrán, 1994: 399). Y es que mientras se obvian las diferencias existentes, sólo se podrá concebir un tipo de ser humano como universal, y éste ha sido hasta ahora construido sobre el género masculino. Pero cabe destacar que esta es una idea que también trabaja Habermas y que supone la columna vertebral de sus teorías, y es que como él mismo dirá “nos hacemos conscientes de nosotros mismos a partir de la mirada que otro nos lanza” (Habermas, 2006: 23), y si ésta es una mirada de negación hacia las mujeres, no estamos construyendo sociedades igualitarias. La importancia de reconocer al otro como “concreto” y no “genérico”, nos permite acercarnos de lleno a las personas, adecuándonos a sus situaciones concretas y por tanto, siendo más justos con ellos/as.

Benhabib toma la teoría habermasiana como punto de partida para posibilitar el reconocimiento de las diferentes identidades y tener en cuenta las necesidades de cada ser humano, sin renunciar a la consecución de principios morales universalizables. Además, como hemos podido observar, Habermas es muy claro en cuanto a la

importancia del reconocimiento del entorno y de los otros seres, lo describe como “un sentimiento de dependencia y de relevancia del trato con los otros” (Habermas, 2006: 21). Así pues, dicha autora sostiene que a través de la ética discursiva, el punto de vista moral se debe entender como una situación de diálogo efectiva en la que agentes morales se comunican entre sí, y que por tanto, a través del diálogo se pueden tener en cuenta esas particularidades que al contrario de separar a los individuos, debe acercarlos y permitirles alcanzar consensos más igualitarios (Guirao, 2010: 232).

En definitiva, Benhabib “sugiere que la ética comunicativa adecuadamente formulada puede mediar entre el punto de vista de el(los) otro(s) generalizado(s) y el(los) otro(s) concreto(s), al sintetizar la justicia con la solicitud, la autonomía con la capacidad de entrar en contacto” (Benhabib y Cornell, 1990: 19). Con lo que se pone de relieve el potencial de las teorías de Habermas para cambiar la exclusión social de las mujeres, porque éstas tienen las herramientas para incorporar su voz en un diálogo intersubjetivo que esta vez, sí tenga realmente en cuenta a todos/as los/as afectados/as.

6.2 Para una justicia completa: la posición postconvencional contextualista

Cuando hablamos de la necesidad de conjugar los puntos de vista individuales con los colectivos, para incluir dentro de nuestros procesos morales las perspectivas de todos en igualdad de condiciones, nos debemos remitir inevitablemente a la teoría del desarrollo moral de Lawrence Kohlberg, ya que sienta las bases para la comprensión de nuestra moralidad. Al mismo tiempo, cabe destacar que Habermas acude a este autor para desarrollar su ética del discurso, porque considera que los seres humanos poseemos la capacidad de discernir entre la validez y la vigencia de las normas a través del lenguaje, que es también un proceso cognitivo. Además, ambos comparten la premisa de la necesidad de interrelación entre el punto de vista del ser humano concreto y el de los demás participantes, hecho que vuelve explícita la búsqueda de un diálogo intersubjetivo para llegar a acuerdos justos.

A partir del análisis y estudio de los razonamientos de las personas ante ciertos dilemas, Kohlberg afirma que el desarrollo moral de los seres humanos es paralelo al cognitivo. Dicho desarrollo respondería a diferentes estadios morales que estarían ligados a su vez con las etapas del crecimiento cognitivo de las personas: el nivel preconvencional, el convencional y el postconvencional. Éste sería el último estadio del progreso moral,

implica que el punto de vista es individual pero el sujeto es consciente de que está inscrito dentro de una dinámica social, hecho que implica tener en cuenta otros puntos de vista. Esto será lo que permitirá al individuo desarrollar juicios morales plenamente válidos para llegar a acuerdos y normas universalmente aceptables por todos los afectados en cualquier problemática concreta.

Frente a las ideas de estos autores, Gilligan (1982) pone de relieve que el proceso de desarrollo moral también depende en gran medida de las experiencias vividas por parte de los diferentes sujetos, una realidad que estará condicionada por las desigualdades de género. Dicha autora expone “los caminos divergentes de desarrollo moral que siguen chicos y chicas en términos de diferencias de experiencia (realidad vivida)” (Scott, 1996), demostrando cómo las experiencias individuales influyen en el establecimiento de juicios morales. Este rasgo se dejaba de lado en la teoría de Kohlberg, quien suponía un solo desarrollo moral para todos los seres humanos, sin tener en cuenta sus condiciones de vida más directas.

En consecuencia, Gilligan (1982) muestra la importancia de incorporar las particularidades de los sujetos a las teorías del desarrollo moral si lo que se desea es llegar al establecimiento de juicios morales justos. Esto se encuentra en estrecha relación con la acusación elaborada anteriormente, ya habíamos visto que el modelo de individuo universal era excluyente, ahora vemos cómo la teoría política moderna universalista no incorpora una posición postconvencional contextualista que permita tener en cuenta las características de cada contexto en la definición de lo moral.

Esto implica que se “desatiende la moralidad cotidiana, interaccional y supone que el punto de vista público de la justicia es el centro de la teoría moral” (Benhabib, 2006: 187). Así pues, Gilligan señala que la teoría del desarrollo moral sólo resulta válida para medir el desarrollo de un aspecto de la orientación moral, el que se encuentra centrado en la justicia y los derechos, es decir, el que corresponde con el ámbito del “sistema”, en terminología habermasiana. Este hecho es el que impulsa a la autora a una revisión de dichas teorías, iniciando el debate contemporáneo sobre la mujer y la teoría moral con la publicación del libro *In a Different Voice* (1982), donde mostró las consecuencias de plantear la cuestión de la mujer desde dentro de los parámetros del discurso científico establecido (Benhabib, 2006: 203). A través de su obra, puso de relieve la necesidad de

incorporar la visión de la mujer en el ámbito de la teoría moral y política, ya que desde la perspectiva feminista se sostiene que el juicio moral de las mujeres es más contextual, más centrado en el mundo de la vida.

Al plantearse la definición de una teoría moral, no se puede obviar que el sistema sexo/género organiza simbólicamente la realidad social, y perpetúa la opresión de las mujeres en las sociedades actuales. Éstas son dos bases que se ignoran dentro de las teorías contractualistas universalistas, premisas que resultan trascendentales para comprender la dinámica de la esfera social, y que si son ignoradas, no permiten establecer normas verdaderamente universales. Al obviar estos dos componentes estructurales de nuestra realidad, es cuando la teoría del desarrollo moral cae en el error de centrarse solamente en el ámbito de la justicia, dejando de lado las cuestiones del cuidado, asignadas tradicionalmente a las mujeres y a la esfera privada.

Por tanto, si se está dejando de lado el ámbito de principal desarrollo femenino, porque éste ha sido asignado a las mujeres como su espacio “natural”, se está dejando de lado el desarrollo moral de las mujeres. Lo que se intenta poner de relieve aquí, es que la separación público-privado afecta también a nuestra moralidad, ya que si separamos los juicios morales de las nociones de justicia que se hallan en el ámbito del mundo de la vida, se está excluyendo de nuevo al colectivo femenino, y que “la definición del dominio moral, no sólo en la teoría de Kohlberg sino en las teorías universalistas contractualistas, conducen a una privatización de la experiencia de la mujer y a la exclusión de su consideración desde un punto de vista moral” (Benhabib, 2006: 176).

Se excluye a las mujeres, porque se está excluyendo el ámbito privado-doméstico, entendido como espacio donde también se establecen vínculos morales. Habermas entiende que la obligación moral que se deriva de las relaciones personales de dicho ámbito nace intrínsecamente del tipo de relación entre los individuos. Es decir, las obligaciones morales que se hallan en el mundo de la vida, entre una madre y un hijo, surgirían por lo especial que hay en su vínculo. Por esta razón, nuestros juicios morales en este ámbito no serían universalizables (Benhabib, 2006: 211). Cuando Benhabib habla de “universalizable”, se refiere a la idea de tornar una norma de lo particular a lo general, es decir, partir de las situaciones particulares de las personas para comprender lo que puede convertirse en general para todos. Mientras que Habermas (Aclaraciones a

la ética del discurso, 2000), cuando habla de “universal” lo hace para referirse a aquello que es común para todos los seres humanos, es decir, se referiría a la posibilidad del establecimiento de una ética de mínimos que regulase la convivencia social basándose en aquello que todos/as consideraríamos correcto sin distinción de razas, sexos, etc. y que se complementaría con el establecimiento de una ética de máximos.

Consecuentemente, frente al formalismo abstracto de la ética de la justicia centrada en el espacio público de deliberación política, se propone la definición de juicios más contextuales. Pasar de la imparcialidad del “otro genérico”, entendido como un modelo de individuo universal e imparcial, a la adopción del punto de vista del “otro concreto”, pasar del “punto de vista desde el que se pueden enjuiciar imparcialmente cuestiones morales” (Habermas, 2000: 159), a poder tener en cuenta las situaciones concretas para definir los principios morales. En esta línea, Gilligan (1982) critica las filosofías morales neokantianas para proponer una ética del cuidado que se complemente con la de la justicia. Porque para dicha autora, las acciones que desarrollan los individuos en el mundo de la vida son necesarias para la definición de principios morales universales, basados en el respeto, el amor y la reciprocidad, que son cuestiones globales y humanas.

A pesar de su propuesta, Benhabib señala que los trabajos de Gilligan no dan suficientes razones para rechazar las filosofías morales universalistas (Benhabib, 2006: 205), ya que ella pone en tela de juicio si es realmente tan diferente la voz de las mujeres, si es que acaso existe una voz femenina universalizable. En consecuencia, propone en lugar de un universalismo sustitucionalista, un universalismo interactivo que reconozca que el otro generalizado también es otro concreto, que permita reorganizar estructuralmente las bases sociales marcadas por el sistema sexo/género y sus efectos.

Vemos que las cuestiones del cuidado, de las relaciones que se crean entre parientes, amigos y que se desarrollan en un marco más privado, serían consideradas por Habermas y Kohlberg como cuestiones que no atañen al mundo de lo moral (Benhabib y Cornell, 1990). Sin embargo, la perspectiva feminista pone de relieve que las cuestiones “personales” son claves para desentrañar la moralidad, porque además son cuestiones de índole política. Por esta razón, no se debe restringir la moral a un espacio de justicia como ocurre con las éticas universalistas, porque el ámbito del cuidado también es germen de la moralidad, también es el espacio de las relaciones humanas.

6.3 La cuestión del reconocimiento y la redistribución

En un contexto de eclosión de movimientos sociales, de reivindicaciones que llegan desde muy diversos grupos en demanda de igualdad dentro del Estado de Derecho, la cuestión de género se vuelve una problemática bidimensional, en la que se entrecruzan desigualdades procedentes de diversos ámbitos. Nancy Fraser aborda dicha cuestión de forma creativa, mostrando las grandes dificultades que se nos presentan en el camino hacia la igualdad de género y las posibilidades de trabajar para conseguirla. En el siguiente subapartado trabajaremos las ideas de esta autora, quien propone la consecución de la justicia a partir de dos dimensiones clave: el reconocimiento y la redistribución.

En primer lugar, Fraser (1992) ataca la concepción de esfera pública de la teoría habermasiana, entendida como un espacio donde la ciudadanía delibera para la toma de decisiones de interés común. Por tanto, dicho espacio se concibe como un lugar en el que toda la ciudadanía sin distinciones de raza, género, estatus social, etc. participa en igualdad de condiciones, las diferencias se desdibujan neutralizando los diferentes roles que cada cual desempeña en su vida diaria. No obstante, la teórica neutralización de los roles o las desigualdades en el seno de la esfera pública, no resulta suficiente para asegurar la igualdad fáctica de participación entre mujeres y hombres, entre homosexuales y heterosexuales, entre diferentes etnias, etc.

La imposibilidad de encontrar un espacio real en que todos seamos tratados como iguales se debe a la misma imposibilidad de borrar las huellas de las estructuras excluyentes de cualquier espacio de la vida social. Por tanto, dicha neutralización nunca llega a llevarse a cabo completamente a efectos prácticos, ya que las diferencias de género no sólo se materializan en el ámbito privado, sino que se reproducen también en la esfera pública, encontrándose solidificadas en las estructuras materiales de la sociedad. Además, Fraser comparte la acusación de que el modelo neutral de “ciudadano” sobre el que se construye la teoría política moderna, se corresponde con un rol masculino, hecho que no resulta para nada neutral (Fraser, 1997: 20). Consecuentemente, vemos que el principal papel de su crítica hacia los teóricos universalistas estriba en hacer ver que estos son en gran medida, incapaces de prestar la

atención necesaria a las relaciones de poder que subyacen a la vida social, y que perpetúan la desigualdad de sexo, entre otras desigualdades.

Por otra parte, y siguiendo con la crítica de Fraser hacia la teoría habermasiana, cabe destacar que dicha autora no acepta una distinción tan tajante entre sistema y mundo de la vida, sino que apoya una constante complementación de ambos espacios (Fraser, 1992). Esta premisa implica que al contrario que Habermas, quien considera las actividades de las mujeres en el ámbito privado como parte de la reproducción simbólica de las sociedades, Fraser estipula que una actividad como la crianza de los hijos “es igualmente una actividad de la reproducción material” (Fraser, 1990: 53). El reconocimiento de la importancia de esta tarea que desempeñan en su gran mayoría las mujeres, resulta esencial para el reconocimiento de su papel dentro de la sociedad.

Adentrándonos de lleno en los postulados de Fraser (2006) veremos que dos de los términos básicos para su comprensión son redistribución y reconocimiento. En el marco de la vida política “postsocialista” y en un mundo marcado por las profundas desigualdades materiales, se producen diferentes movilizaciones de grupos identitarios que reclaman el fin de las desigualdades materiales y culturales. Y es que cuando hablamos de injusticia, podemos encontrar dos dimensiones principales, la injusticia económica y la cultural, que al contrario de ser dos fenómenos separados, se encuentran en constante entrecruzamiento. Un hecho importante para tener en cuenta es que en todo momento las exigencias de los diferentes grupos se van a entremezclar, porque la vida social es el producto de todas estas confluencias. Y por esta razón, “prácticamente todas las luchas contra la injusticia, bien entendidas, implican exigencias de reconocimiento y de redistribución” (Fraser, 1997: 3). En esta afirmación reside la paradoja del entrecruzamiento, y es que mientras que la redistribución implica adoptar medidas que acaben con las diferencias entre grupos, el reconocimiento se basa en reivindicar las diferencias para conseguir medidas acorde con la situación concreta de dicho grupo.

Fraser indica que tanto el género como la raza son colectividades bivalentes paradigmáticas, ya que implican problemáticas tanto de redistribución como de reconocimiento. Redistribución para luchar contra la segregación laboral, la diferencia salarial, la adscripción de las mujeres a las tareas domésticas, etc. Y reconocimiento para superar el androcentrismo, el sexismo y reevaluar el género femenino que ha sido

menospreciado durante siglos. Así pues, “el género es un modo de colectividad bivalente: tiene una faceta político-económica que lo ubica dentro del ámbito de la redistribución, pero tiene también una faceta cultural-valorativa que lo ubica dentro del ámbito del reconocimiento” (Fraser, 1997: 15). Con lo que la cuestión de género se nos presenta dotada de una gran complejidad, ya que se encuentra de lleno con el dilema redistribución-reconocimiento, pues se enfrentan aquí la necesidad de eliminar las diferencias de género, al tiempo que se ha de valorizar dicha especificidad.

Por tanto, se señalan dos problemas básicos: el del reconocimiento y el de la redistribución, llegando a una propuesta reconciliadora. El reconocimiento de los seres humanos como ciudadanos/as completos/as con derecho a la participación y a que su voz sea escuchada es algo básico, y que sí contempla la teoría habermasiana, pero que no se está cumpliendo en todas sus dimensiones. Uno de los principales problemas al respecto es que se suele caer en una psicologización del reconocimiento, como si se tratase de una cuestión personal, sin embargo, Fraser pone de relieve que se trata de una cuestión de justicia, de estatus social (Fraser y Honneth, 2006). Por tanto, se remarca la necesidad de poner en la arena de lo público el debate acerca de todas las injusticias sociales y no dejarlas en suspenso por creer que se trata de “cuestiones privadas”, como ocurre con la concepción de esfera pública habermasiana.

No obstante, no debemos caer en el error de concebir esas dos dimensiones del problema de forma antagónica, sino que a través del dualismo perspectivista se nos presenta que “la redistribución y el reconocimiento no corresponden a dos dominios sociales esenciales: economía y cultura, sino que constituyen dos perspectivas analíticas que pueden asumirse en relación con cualquier dominio” (Fraser, 2006: 61-64). Al igual que la esfera pública se encuentra imbricada con la privada, ambas forman parte de un mismo espacio global, no se puede conseguir la justicia sin el reconocimiento ni la redistribución, porque de este modo, no sería justicia. En resumen, la idea central con la que nos tenemos que quedar en la propuesta de Fraser frente a la teoría crítica de Habermas es que dicho autor “no tematiza el subtexto de género de las relaciones y ordenamientos sociales que describe” (Fraser, 1990: 67), y por tanto, no sería la suya una teoría verdaderamente crítica.

7. La asimilación de lo privado como doméstico

Se han tratado en el apartado anterior los principales procesos mediante los cuales se empieza a disociar la esfera privada del marco espacial público, y cómo se asocia cada una de ellas a funciones sociales asignadas a un género determinado, poniendo de relieve el sexo como cuestión política. Además, se han tratado las diferentes críticas que se realizan desde la teoría feminista a los teóricos universalistas. En el siguiente apartado, nos adentraremos en los aspectos relativos a la esfera privada, y los peligros que supone para la autonomía femenina su asimilación con lo doméstico.

En primer lugar, se hace necesario poner de relieve la ambigüedad que el término privado adquiere con la Modernidad, que como indica Benhabib (2006), se trata de un concepto que puede aglutinar diferentes ideas: la privacidad, los derechos individuales y la esfera privada en sí misma. Nos referimos a la privacidad entendida como el derecho a la intimidad que tienen todos los individuos; después a los derechos individuales como garantes de la libertad y por último, a la esfera privada como el ámbito de las relaciones entre los seres donde no interviene de forma directa el aparato estatal. Por ejemplo, en el caso de aplicar el concepto “privado” dentro de la economía, nos estaríamos refiriendo a la propiedad privada de cada cual en el mercado liberal. Ésta es sólo una ligera muestra de cuan variable puede llegar a ser dicho término. Sin embargo, nosotros nos referimos al ámbito privado entendido como el espacio de la familia nuclear moderna, el hogar.

Vemos cómo la definición de un ámbito privado se complementa con la existencia de una esfera pública donde las personas van a poder desarrollar su vida social, donde unos interrelacionan con otros confluendo sus diversas opiniones, se pone así de relieve la necesidad de garantizar esa intimidad que se difumina en lo público. Así pues, los derechos individuales son requisito irrenunciable de cualquier sociedad que se sepa democrática, se presupone que la igualdad “declarada” en el ámbito público, al cual puede acceder cualquier persona que desee formar parte de la opinión pública, también se traslada a lo doméstico. Sin embargo, el Estado no actúa o tiene la misma potestad en el ámbito privado, donde el hombre es el que fija las leyes, porque este espacio se concibe como “pre-político” (García-Prince, 2008), los asuntos son personales y que cada cual tiene que ingeniárselas por sí mismo para resolverlos. Como vemos, con el desarrollo de la Modernidad occidental la concepción de la privacidad se amplía tanto

que acaba subsumiendo una esfera doméstica familiar. Y aquí es cuando el término “privado” empieza a ligarse con el de “doméstico”, por el carácter de domesticidad que adquieren las personas que se desarrollan mayormente en la esfera privada: las mujeres.

Son diversos los autores/as que tratan la definición de la esfera pública y la privada, nosotros habíamos partido de la que nos ofrecía Habermas, la esfera pública como aquel espacio igualitario de reflexión en el cual se va a conformar la opinión pública a través de un proceso de conversación entre los diferentes individuos de la sociedad (Habermas, 1989), producto del sistema burgués que empezó a desarrollarse a lo largo del siglo XVII y se consolidó en el XVIII. El ámbito público es pues, el lugar donde se entrecruzan sociedad y Estado, donde confluyen ciudadanía y institución para poner en práctica la dominación política. Por tanto, el lugar de la práctica política y el debate se encuentra en dicho espacio de participación ciudadana. Todas las actividades relevantes para la vida de una sociedad se hacen a la vista de todos, donde cualquiera en igualdad de derechos puede intervenir. Sin embargo, las actividades referidas a las relaciones y el cuidado del hogar son de índole privada, se apartan de los asuntos políticos. Por tanto, vemos cómo la esfera privada desaparece de aquello considerado como políticamente relevante, con lo que se convierte en una esfera doméstica, un espacio de la “privación”.

A raíz de esto, se produce una asimilación de lo privado en su vertiente privativa, ya que el término doméstico en sí mismo denota privarse de un mundo propio en beneficio de los demás. Por tanto, acabamos entendiendo el espacio privado como algo que deja en carencia de algún componente a las personas que se desarrollan en su interior, como si fuesen seres incompletos. Por esta razón, creemos que “sería pertinente, reclasificar los conceptos y atribuir a cada espacio lo que le pertenece, priorizar la vertiente semántica de lo privado a su acepción general de lo propio, y no permitir desplazamientos de significado en función del universo que los represente” (Murillo, 1998). Resultaría más conveniente resignificar lo privado como aquello que consideramos propio y de la sola incumbencia de uno/a mismo/a, un lugar donde alejarse de las apariencias públicas y ser nosotros/as mismos/as; con lo que no significaría algo que nos priva de desarrollar plenamente nuestras capacidades en cualquier ámbito de nuestra vida.

Consecuentemente, si el Estado Moderno es considerado como el poder público, el aparato jurídico que garantiza que cada uno/a de nosotros/as pueda disfrutar de sus

derechos participando del diálogo público y conformando así su propia sociedad, podemos decir que con el Estado burgués parece ser que las responsabilidades estatales se acaban en el mismo momento en que el hombre como tal toma su posición de dominador dentro del hogar. Con esto la figura del patriarcado en lo público encarnada en el Estado Moderno pasa a ser sustituida por la figura del padre, marido, hermano y viceversa, que pone en práctica su propia política contra la mujer. En este caso no hablamos de un ámbito donde se presupone que todos los “individuos” tienen los mismos derechos, sino que existe una minusvaloración del género femenino y de las actividades que estas personas llevan a cabo en el hogar. Así pues, la esfera privada es también “la esfera íntima, el terreno de la casa, de lo familiar en donde el patriarca sigue ejerciendo un poder no consensuado, lugar en que no existe la igualdad, esfera en la cual carecen de relevancia las cuestiones de justicia” (Beltrán, 1994: 392), se considera lo privado como doméstico, privando a este espacio de justicia e igualdad.

Por tanto, existe un gran peligro a la hora de definir lo privado como doméstico, y es que si nos paramos a reflexionar sobre el significado de la palabra “domesticar”, vemos que se refiere a “reducir, acostumbrar a la vista y compañía del hombre al animal fiero y salvaje” (Diccionario de la Lengua Española – RAE, 2013). Es decir, si lo privado es aquello a “domesticar”, se entiende que todo lo que acontece en dicha esfera, junto a las personas que viven en ella, en este caso las mujeres en mayor medida, deben ser domesticadas, reducidas para que lleven a cabo sus tareas de forma agradable y sin querer interferir en los asuntos públicos. Porque cualquier demanda o reclamación que puedan realizar carece de relevancia política a los ojos del patriarcado.

Volviendo a las teorías de Kohlberg, vemos que en sus obras sobre el desarrollo moral de los individuos acaba por concebir el dominio moral desde la diferenciación entre la justicia y la vida buena (Kohlberg, 1992 y 1997). En este orden de cosas, la justicia se desarrollaría o sería responsabilidad del ámbito público, mientras que la vida buena se identificaría con las relaciones personales y las emociones, por tanto, serían cuestiones personales que habitan en lo privado. Así pues, las relaciones de parentesco, amistad, amor y sexo quedarían dentro de esta esfera y pasarían a ser vistas como cuestiones relacionadas con la toma de decisiones personales, no se consideran asuntos públicos o políticos, y esto es lo que legitima la violencia doméstica en gran número de hogares.

Una de las claves reside en que la esfera doméstica pertenece al nivel convencional del desarrollo moral de los seres humanos (Benhabib, 2006: 178), es decir, si en lo doméstico sólo se desarrollan cuestiones convencionales, las mujeres se quedarían limitadas a un nivel básico de la dimensión moral, mientras que los hombres tendrían la posibilidad de desarrollar un nivel posconvencional de la moralidad a través de sus acciones en la esfera pública. Por tanto, vemos como “la oposición entre moralidad y poder contrapone la fuerza física al amor y al altruismo, los atributos naturales de la feminidad que, paradigmáticamente se despliegan en la vida doméstica” (Pateman, 1989: 43). A partir de esto podemos señalar que las decisiones de peso, las que requieren una mayor deliberación moral, son tomadas en la esfera pública por parte de los hombres. Mientras, las decisiones que parecen no importar a nadie, que pertenecen al ámbito de la reproducción, son tomadas con disimulo por las mujeres en el hogar.

Por último, se hace necesaria una mención a la división sexual del trabajo a la hora de asimilar lo privado como doméstico. Con la emergencia de la sociedad capitalista los hombres se encargan de la producción como trabajadores asalariados en las fábricas y demás ámbitos de interacción pública, mientras que a las mujeres se les asigna la tarea de la reproducción, todo aquello que se refiere a la crianza y el cuidado de la familia. Todo este proceso se traduce en una jerarquización de roles de género que acaba por convertir en algo factible la domesticación de las mujeres, es decir, la conversión de lo privado como privación de un grupo por debajo de otro.

En definitiva, como hemos visto a lo largo del presente apartado, cuando hablamos de esfera privada nos vamos a referir inevitablemente a la esfera doméstica, ya que del ámbito de la garantía de derechos y la puesta en común de los intereses individuales de la ciudadanía, vamos a pasar al espacio donde la igualdad se transforma en jerarquía y dominación de los hombres sobre las mujeres de forma más explícita. Mientras que las leyes van a intentar que en la esfera pública no existan tales desigualdades, dentro del hogar, el cabeza de familia pondrá en práctica su propia política. El riesgo de asociar lo privado con lo doméstico reside en el menosprecio de las actividades que se llevan a cabo en dicho espacio y de las personas que las realizan en mayor medida, las mujeres.

7.1 Desigualdad y violencia patriarcal

A partir de la asociación de lo privado con lo doméstico hemos visto cómo los derechos de las mujeres teóricamente reconocidos en el ámbito público, quedaban vetados en este espacio dislocado de la esfera pública. En esta línea, la igualdad se convierte en desigualdad en todos los ámbitos de la vida social, consolidada a través de la violencia legítima y en muchos casos invisible que se lleva a la práctica contra las mujeres en su día a día, mediante la violencia institucionalizada y la doméstica.

Como sostiene la autora Joan Kelly en su ensayo *The doubled vision of feminist theory* (1979), capitalismo y patriarcado operan simultáneamente para reproducir las estructuras socioeconómicas dominadas por el varón perteneciente a un orden social concreto (Kelly, 1979: 64). Fruto de esta conformación de la sociedad civil, se perpetúan la desigualdad y la violencia llevada a cabo contra las mujeres, que se naturaliza a través de procesos semánticos de construcción social de las identidades de género. Así pues, obtenemos que las dinámicas sociales y económicas actuales definen “la desigualdad salarial y la violencia contra las mujeres, como ajustes que el sistema económico ha de ir haciendo, como restos que aún perviven de lo que fue en su día una sociedad machista” (Reverter, 2008a: 6).

Sin embargo, esta construcción de una sociedad injusta no se basa en un acuerdo explícito que permita o muestre su apoyo incondicional sobre la desigualdad por cuestión de género, sino que el patriarcado se sostiene sobre la aceptación social de la socialización diferencial de género (Puleo, 2005). De esta manera, los valores culturales y la educación en la que somos socializados desde nuestra infancia se basan en diferentes roles de género dicotómicos y confrontados que vamos incorporando a nuestro bagaje cultural sin apenas darnos cuenta. Atendiendo a este hecho y a pesar de que el mensaje de igualdad universal que nace durante el siglo XVIII con la Ilustración y que proliferó en la década de los setenta durante la segunda oleada del feminismo, ha llegado ya a todos los rincones de nuestra sociedad, no se ha transformado en una igualdad fáctica para toda la ciudadanía.

Y es que se ha pasado lentamente y casi imperceptiblemente, del patriarcado de coerción basado en la violencia y el uso de la fuerza explícita, a las sociedades de consumo caracterizadas por un modelo de patriarcado de consentimiento (Puleo, 2005:

38), que se refiere al modelo establecido en las democracias occidentales, donde mediante los estereotipos se reproducen las desigualdades de género. Éste ha sido un paso que se ha dado de forma tan paulatina y sutil que en muchas ocasiones nos hace olvidar que como mujeres, vivimos en un sistema de dominación que supone una gran asimetría en el ejercicio de nuestro poder. Los medios de comunicación, las modas y las campañas publicitarias ejercen una gran influencia en la interiorización por parte de la ciudadanía de ciertos modelos estereotipados de mujeres y hombres que no hacen más que perpetuar las desigualdades y legitimar la violencia simbólica.

A estas alturas ya hemos interiorizado la premisa de que somos individuos iguales ante la ley que merecen recibir el mismo trato sin distinciones de raza, género, etc. Esto significa que el discurso igualitarista con el que el progreso de las democracias y los derechos humanos se abandera ha hecho mella y hemos acabado creyéndolo como parte del sistema de derechos irrenunciable en las democracias modernas. Pero, que nos lo hayamos creído no lo convierte en realidad. Y es que, si estudiamos en profundidad las estructuras sociales, podemos ver que existe un doble discurso con respecto a este tema, mientras el discurso formal en las organizaciones está basado en la neutralidad e igualdad real, las asimetrías de poder con respecto al género persisten en el día a día (Díez, 2003: 13), y hay ámbitos en los que pocos esfuerzos se centran en mejorarla.

La clave reside en la construcción de las identidades de género, que permite al sistema de patriarcado asignar espacios de forma simbólica a los diferentes sexos. Es decir, la formación de la identidad femenina, basada en ciertos valores considerados secundarios o débiles dentro del contexto cultural actual; permite la desigualdad y legitima en cierta medida la violencia que se lleva a cabo contra ellas. Algunas autoras, como Judith Butler, sostienen que los géneros sólo se sustentan sobre el texto, sobre el lenguaje, y que como tales, las mujeres poseen la capacidad de redefinirlo (Molina, 2003: 134) construyendo nuevos textos a través de sus prácticas semióticas diarias. Sin embargo, vemos que es una posibilidad que no todas las mujeres pueden desarrollar, porque llevar a cabo la tarea de quitarse la máscara que nos ha impuesto el patriarcado como mujeres y “colocarse otra máscara”, sólo es apta para aquellas que disponen de los recursos y los derechos básicos garantizados para ello. Es decir, si bien es cierto que los roles de género son excluyentes y promueven la desigualdad a través de prácticas discursivas, también es cierto que se sostiene sobre bases materiales (económicas, laborales,

técnicas, etc.) que requieren además de prácticas semióticas, operaciones materiales, económicas y políticas. Así pues, las mujeres tenemos capacidad de redefinir las identidades de género, aunque no todas en igual medida, por eso los gobiernos y todos los agentes sociales tienen que tomar su parte para modificar las estructuras sociales.

Como hemos visto en el anterior apartado, las concepciones que nos ofrece el liberalismo del ámbito público y el privado son de tal ambigüedad que ocultan la verdadera realidad de subordinación que se construye mediante dichos conceptos. En este mismo carácter ambiguo recae gran parte de la violencia machista característica de nuestras sociedades, ya que éste la convierte en cuasi invisible, una práctica que por su carácter etéreo nos hace caer en una trampa. Esta desigualdad proviene en gran medida del modelo universalista de sociedad que venimos estudiando, ya que el sexismo determina que sólo el hombre sea lo universal, mientras que la mujer debe configurarse como aquello particular. El hombre es el sujeto legitimado, la mujer es lo otro, la alteridad absoluta, como diría la filósofa francesa Simone de Beauvoir (Reverter, 2010: 22). Por esta razón, una de las bases de la teoría política feminista para luchar contra la desigualdad será la deconstrucción de los discursos universalistas que establecen el modelo predominante en el hombre, hecho a comentar en el siguiente subapartado. La violencia simbólica pasa en gran medida por la exclusión de las mujeres de este modelo de individuo universal que se corresponde con un perfil muy determinado de hombre.

En conclusión, el sistema político democrático actual es al mismo tiempo fuente de igualdad y de dominación, ya que dice luchar por la igualdad fáctica de todos los ciudadanos/as, mientras que sirve como principal herramienta para la perpetuación del sistema patriarcal. Supone una contradicción en sí mismo reconocer los derechos de todos los individuos de forma pública, pero considerar a las mujeres y otros grupos minoritarios como inferiores y dejar al libre albedrío de cada uno la puesta en práctica de sus derechos en lo privado. Este hecho acaba generando desigualdades estructurales que de facto dificultan la actividad de las mujeres en la vida pública, haciendo que su figura sea objeto de la violencia aceptada por todos, de forma desencarnada en el hogar y de forma disfrazada en la esfera pública. Así pues, determinamos que una de las claves para acabar con la desigualdad consistirá en desvelar las estructuras de dominación que encuentran su máxima expresión en el hogar, y las herramientas simbólicas de reproducción de valores androcéntricos y machistas.

7.2 La lucha feminista: una herramienta de transformación

Desvelar las estructuras de nuestra sociedad resulta de gran utilidad para comprobar que sí existen las desigualdades de género. El ejercicio que estamos llevando a cabo nos debe servir de base para la transformación de la realidad, en este aspecto, es el feminismo el que lleva adelante desde hace décadas la lucha por conseguir un mundo de iguales. Por esta razón, consideramos necesario realizar una pequeña aproximación o repaso a la evolución de la teoría política feminista y a algunos de los logros conseguidos mediante su ejercicio.

Se suele utilizar el término de “oleada feminista” para delimitar la periodización del movimiento feminista y su evolución, se trata de un concepto cuya primera referencia conocida fue hecha por Kate Millett como wave en el original inglés (Reverter, 2010: 17), quien a lo largo de los años setenta pondría de relieve la politización de lo personal, marcando el punto de partida del feminismo de la tercera ola. No obstante, hay que aclarar que existen divergencias en la definición del número de oleadas o de fases por las que ha pasado dicho movimiento, ya que algunas autoras hablan de dos y otras, como Celia Amorós, definen hasta tres etapas diferenciadas. En el presente subapartado optaremos por esta última opción debido a su carácter dinámico y completo.

El origen teórico del feminismo o la “primera ola del feminismo” se sitúa en los principios que vertebraron la Ilustración durante el siglo XVIII, ya que en el seno de la consigna “Libertad, igualdad y fraternidad” se halla el germen de las reivindicaciones feministas y las de otros grupos sociales minorizados. Respondiendo a la llamada de la justicia y la libertad, las mujeres vieron por primera vez que podía haber un hueco en la esfera pública para ellas, un lugar donde pudieran exponer sus verdaderas necesidades.

Sin embargo, los ideales modernos acabaron por legitimar modelos de dominación tanto internos como transnacionales, dejando de lado a esas mujeres que vieron esperanza en la bandera de la libertad que se esgrimió durante los años de las revoluciones burguesas. Como señala la autora Mercedes Alcañiz, “se trata de una incongruencia lógica y jurídica proclamar la universalidad de los derechos, formar una comunidad política y luego segregar de ella a las mujeres” (Alcañiz, 2011: 53), y a raíz de esta incongruencia se siguió sometiendo a la mujer, dejándola en la sombra de la esfera doméstica. Con esto queda claro pues que el feminismo es el “hijo no querido de la Ilustración”

(Amorós, 2000: 116). A pesar de estas afirmaciones, se debe destacar que esta etapa sirvió para sembrar el germen de la igualdad, concepto básico del movimiento feminista, pero dejó por el camino la promesa emancipadora del ser humano en general, y de las mujeres en concreto.

La “segunda ola del feminismo” vendría situada en el seno del movimiento sufragista a lo largo del siglo XIX, cuando las reclamaciones feministas se centraban en la reivindicación de una igualdad política, la consecución de los derechos civiles y del acceso al voto para las mujeres. Es decir, se pretendía conseguir la inserción de las mujeres como ciudadanas de pleno derecho, con posibilidad de llevar a cabo el ejercicio de decisión dentro de la vida política. En esta línea, cabe destacar que existe cierto desacuerdo sobre si el sufragismo reforzó la separación sexual de la vida social o si contribuyó a socavar dicha separación, porque “tanto los antisufragistas más ardientes como las sufragistas más vehementes coincidían en que las mujeres eran más débiles” (Pateman, 1989: 42). Es decir, a pesar de los avances hacia la igualdad que buscaba el sufragismo, en ningún momento se puso en tela de juicio la estructura patriarcal de la sociedad ni la minusvaloración del sexo femenino, sino que las sufragistas aceptaron de buen grado la doctrina de las esferas separadas, sin ponerlas en cuestión. Aún así, hay que reconocer que estas mujeres consiguieron muchos avances para la igualdad entre mujeres y hombres, llevando a cabo un ejercicio de verdadera fuerza en la consecución de la visibilidad de la mujer en la esfera de lo público.

El conocido como “dilema de Wollstonecraft”² pone de relieve cómo la demanda por la igualdad se convierte en la bandera del feminismo, siempre en pugna con la idea de la diferencia. Sin embargo igualdad y género van a ser los puntos centrales de la corriente feminista, más tarde, se irán complejizando sus postulados incluyendo conceptos muy variopintos. Dicho dilema enfrenta a unas autoras con otras, Carol Pateman señala que la demanda de igualdad por parte de las mujeres supone aceptar la concepción patriarcal de la ciudadanía, al suponer que efectivamente, las mujeres han de ser como los hombres para poder tener voz o relevancia política en la esfera pública, que es lo que

² Mary Wollstonecraft (1759-1797), escritora y filósofa británica que jugó un gran papel en la vindicación de los derechos de las mujeres. “El dilema de Wollstonecraft” es clave en el debate sobre la ciudadanía de las mujeres, recibe su nombre para hacer referencia al debate feminista entre la búsqueda de igualdad por parte de unas teóricas/activistas, y de diferencia por parte de otras. Cf. Reverter, 2003, 2008a.

venía ocurriendo con el sufragismo, sería algo así como prestarse a jugar el mismo juego con sus viejas normas. En las décadas siguientes del siglo XIX veremos cómo cambia la perspectiva e incluso el concepto de igualdad, cuando un crisol de diferentes feminismos estallan para poner el énfasis en los procesos políticos, culturales, discursivos y simbólicos de dominación sexual.

Llegados los años setenta, se desarrolla la aquí denominada como “tercera ola del feminismo” también conocido como el feminismo radical de los setenta, periodo en el cual se lleva a cabo el reconocimiento de que las relaciones entre los sexos son de índole política. Su premisa más importante reside en reivindicar y desvelar que “las mujeres no son seres naturales sino productos políticos de la dominación” (Puleo, 2005: 44). De esta afirmación se desprende que el género es una cuestión tanto política como cultural, un concepto que sirve para construir la dominación de un sexo sobre el otro. En esta línea, resulta muy revelador el escrito de Simone de Beauvoir ya citado (1949, 2012), donde se pone de relieve la importancia de los factores sociales, culturales, económicos y políticos para edificar la idea de mujer y la de hombre. A partir de este momento se consigue hacer hincapié en la noción de patriarcado, en la necesidad de dejar atrás una concepción patriarcal de los sexos, y las reivindicaciones feministas se empezarán a centrar en el estudio de las herramientas de poder y política desde la perspectiva de género. Así pues, la consigna más popular del movimiento feminista actual es “lo personal es político”, lo que no sólo rechaza explícitamente la separación liberal entre público y privado, sino que implica también que no puede ni debe trazarse distinción alguna entre los dos ámbitos (Pateman, 1989: 46). Y es que los problemas considerados como personales solamente se pueden resolver a través de medios y acciones políticas colectivas, porque nada escapa a la influencia social.

Como se ha podido observar, con el paso del feminismo de la primera ola al de la tercera ola se produce un cambio de gran envergadura. Se pasa de reivindicar a la mujer como un ser que se ajusta al canon moderno de individuo universal a la búsqueda de una igualdad entendida desde la diferencia, es decir, pasamos de la reclamación por parte de las mujeres de los mismos derechos de los que gozaban los hombres (propiedad y voto) sin poner en duda los modelos, valores y roles con los que la figura de la mujer era construida; a hacer hincapié en la necesidad de desnaturalizar los sexos, redefinir el concepto de razón vigente hasta el momento y de reconstruir el sujeto mujer, poniendo

énfasis en la idea de que no existe un sujeto mujeres único y universal, sino que se trata de un grupo heterogéneo y muy dinámico.

De todo aquello que hemos visto a lo largo de este subapartado se desprende que existen dos caminos mayoritarios por los que las mujeres han reclamado y reclaman actualmente la ciudadanía y los derechos a ella asociados: a través de la lucha por la igualdad, la extensión de los derechos de los ciudadanos a las mujeres; y, a través de la lucha por la diferencia, derechos distintos a los de los hombres; puesto que las habilidades, capacidades, intereses y necesidades de las mujeres se cree, son diferentes. De esta gran heterogeneidad de puntos de vista se desprende que “no hay una única igualdad y no hay una única diferencia; y por tanto tampoco hay una única identidad” (Reverter, 2010: 27), y de aquí nacen diferentes corrientes feministas como el ecofeminismo, el naturalismo, la teoría queer, etc.

Como se ha visto en el apartado número cinco, el discurso de la teoría política moderna basado en la razón, la universalidad y el patriarcado como fuerza unívoca, pone de relieve que una de las tareas de las feministas sea la de “criticar el carácter de absoluta unicidad de la explicación realista, su carácter pretendidamente universalista y por ello unívoco, donde sólo la razón es fuente y vigilante” (Reverter, 1999: 96). Luchar contra la construcción patriarcal de la mujer rechazando la categoría de individuo moderno como el molde por el que todos tienen que pasar si desean actuar en la esfera pública es sólo una de las dimensiones de nuestra lucha.

En resumen, vemos que la teoría feminista es una herramienta básica y central a la hora de construir un mundo igualitario, donde mujeres y hombres tengan las mismas oportunidades a la hora de desarrollar su vida, y para esto se precisa “la rearticulación, no la supresión, de las esferas pública y privada para poder reorganizar una sociedad plenamente igualitaria; y ello debe ser atendido no sólo por la teoría feminista, sino por la teoría política, por la teoría de la democracia y por la de la ciudadanía” (Reverter, 2012a: 30). Se trata de un problema que abarca muchas dimensiones, y que por tanto, requiere de la implicación de todos los sectores de estudio y de lucha.

8. Los obstáculos de las mujeres para acceder al ámbito público

Todo aquello que hemos tratado en los anteriores apartados nos ha servido para comprobar que tanto la construcción de la sociedad moderna en dos esferas disociadas, como la propia delimitación de la identidad femenina, son componentes esenciales a la hora de fomentar los obstáculos materiales y simbólicos a los que deben hacer frente las mujeres si desean acceder al ámbito público (político, laboral y económico) en igualdad de condiciones a sus compañeros masculinos.

Antes de estudiar y hacer mención a algunos de los obstáculos a los que deben hacer frente las mujeres a la hora de acceder a los diversos espacios aglutinados dentro de la esfera pública, debemos reconocer que su situación en dicho ámbito es algo más que difícil. Y es que los estudios realizados desde la perspectiva de género han puesto de relieve que ni el incremento vertiginoso en el nivel formativo ni tampoco la participación generalizada de mujeres en el mercado de trabajo han generado un incremento proporcional en posiciones de poder y puestos laborales con capacidad de decisión para dicho colectivo. Así pues, las mujeres, ni aún abriéndose paso en el campo de la educación ni en el laboral por sus propios méritos, consiguen alcanzar esos puestos de liderazgo que en muchas ocasiones les son merecidos.

En el presente apartado nos preguntamos el por qué de esta situación, ¿por qué hay menos mujeres en los puestos de dirección?, ¿por qué hay menos mujeres dentro de los cargos gubernamentales?, ¿por qué las mujeres ingresan un salario menor que el de los hombres? Las respuestas a estas preguntas no debemos buscarlas en nuestra individualidad o nuestra situación de vida concreta, sino que debemos ir mucho más allá y adentrarnos de lleno en las estructuras colectivas que definen nuestros modos de vida, porque como bien dijo Kate Millet (1970), “lo personal es político”.

Si ni el incremento en el grado de formación de las mujeres ni la mayor presencia numérica de éstas en el ámbito laboral suponen un aumento de sus posiciones en cargos de responsabilidad, deben existir causas más fuertes que provoquen esta situación. El punto de principal preocupación será analizar por qué esa igualdad legal teórica en la que vivimos y que se ha comentado anteriormente, “convive de manera tan tozuda con una desigualdad en el ámbito de la cultura y lo simbólico que impiden llegar a una igualdad real” (Reverter, 2012a: 16). La distancia de esta disonancia entre lo estipulado

legalmente y los valores desiguales que reinan en lo social y en nuestra cultura, toman la forma de barreras invisibles que dificultan el paso de las mujeres de un espacio a otro.

La principal barrera de acceso la encontramos en los propios valores en los que somos socializados/as, dichas construcciones perpetúan los estereotipos de género y dificultan el acceso de las mujeres a la esfera pública, ya que dicho grupo aún es educado para desenvolver sus actividades en la esfera privada. Esta interiorización casi inconsciente de que las mujeres son sujetos débiles que por su estatus biológico se encuentran predestinadas a desarrollar unas tareas concretas asociadas al ámbito doméstico, sirven de base para el mantenimiento del Estado Moderno y el sistema patriarcal.

Al mismo tiempo, estas dinámicas culturales consiguen situar la culpabilidad de dicha situación en las propias mujeres, que acaban por creerse, en muchos casos, que son realmente seres “inferiores”. Sin embargo, se debe hacer hincapié en que “es el proceso de socialización de atribución de estas creencias estereotipadas de género a hombres y mujeres lo que supone una de las barreras más importantes en el acceso y promoción de mujeres a puestos de responsabilidad” (Ramos, 2005: 170), y este tipo de creencias arraigadas en el imaginario colectivo y institucionalizadas en nuestros gobiernos supuestamente democráticos, son las barreras más difíciles de traspasar, porque suponen trastocar la identidad cultural de toda la población del planeta.

Como bien señala la autora Carole Pateman (1995) y ya hemos comentado anteriormente, la sujeción de la mujer se encuentra en el origen del contrato social-sexual. Mediante el contrato social pasamos de la libertad natural a la civil, que se encuentra protegida por el Estado, pero esta libertad no es universal, es sólo la del modelo ideal de individuo, equivalente a los hombres. Al no partir de la igualdad completa, por existir la diferencia sexual que se construye como diferencia política, en este caso, la mujer será la parte dominada en cualquier tipo de contrato que establezca con una segunda parte del sexo masculino.

En consecuencia, vemos que el nacimiento de la sociedad civil, supone que la mujer lleve a cabo sus actividades en el seno de la esfera privada y doméstica y que se encuentre con muchas barreras invisibles si desea acceder a la esfera pública. Además, en el caso de que haya podido encontrar un sitio en el ámbito laboral o político, su situación va a ser mucho más complicada que la de un hombre en sus mismas

condiciones. Así pues, otra de las grandes barreras serían las atribuciones y responsabilidades familiares que son asociadas a la mujer aún hoy en día, herederas de esa relegación a la esfera privada.

Si nos situamos en el ámbito empresarial, que es el espacio en el que vamos a estudiar mayormente las posibilidades de desarrollo de un liderazgo femenino, vemos que la discriminación de género puede adoptar dos formas principales: la discriminación individual o la institucional. En la primera, la principal razón de la dirección de una empresa para no escoger a una mujer para ocupar puestos de responsabilidad es la creencia de que “debido a sus actuales o futuras responsabilidades familiares no podrá mantener el nivel de compromiso y dedicación que le exige la empresa” (De Luis, 2003: 161). El segundo se refiere a la discriminación institucional, donde las dificultades de acceso o mantenimiento en el mundo laboral vienen a suponer que son los propios modos de trabajar de la empresa o su cultura las que dificultan que la mujer pueda conciliar vida privada y trabajo. Estas formas de discriminación se pueden extrapolar a cualquier espacio de trabajo, como por ejemplo el de la política, donde cabe señalar que últimamente se ha ido ampliando el número de mujeres que acceden a cargos públicos y en partidos políticos. Sin embargo, no podríamos concretar si se trata de una medida de justicia e igualdad, o de un lavado de cara frente a las votantes.

Por otro lado, la segregación del mercado laboral es otro de los obstáculos externos con los que se encuentran las mujeres. Esto se refiere a la existencia de unos trabajos asociados al sexo femenino y otros al sexo masculino, lo que implica que las mujeres se encuentran “predestinadas” a desarrollar determinadas profesiones feminizadas, que suelen identificarse con las tareas domésticas como limpieza, cuidado de niños, cocina, etc. y donde paralelamente permanecen concentradas en los niveles más bajos de la jerarquía laboral (Agut y Martín, 2007: 204). Dicha segregación tiene como consecuencia una discriminación laboral por razón de sexo que aleja a las mujeres de los puestos tradicionalmente asignados a los hombres, entre los que se encuentran los cargos de liderazgo y dirección. Con lo que, cuando las mujeres han podido desempeñar sus trabajos de forma generalizada en el ámbito público, este fenómeno no se ha dado en igualdad de condiciones, no han podido acceder a cualquier ocupación, sino que se han extrapolado las tareas domésticas al mundo asalariado público, hecho que ha condicionado sus posibilidades laborales.

En esta línea, y concretando nuestras deliberaciones en el ámbito empresarial, se puede empezar a entrever una realidad que incita a las mujeres a adaptarse a un modelo de liderazgo tradicional que ha sido construido a lo largo de los siglos por los hombres. Es decir, a lo largo de las décadas muchas de las mujeres que han luchado por obtener un puesto de responsabilidad en economía, ciencia o política, se han visto “obligadas” a reproducir los valores tradicionalmente asignados al sexo masculino para poder llegar a obtener un puesto como líderes. Este hecho implica al mismo tiempo una negación de la identidad de dichas mujeres, que se han visto empujadas a reproducir los mismos valores que han servido para legitimar su dominación. Quizás a partir de estas afirmaciones se empieza a entrever la necesidad de definir un modelo de liderazgo que sea propiamente femenino, un modelo basado en principios propios.

En resumen, si esta invisibilidad característica de las barreras de acceso al mundo laboral y de dirección para las mujeres, resultan no ser tan invisibles, si conseguimos hacer que todos podamos verlas sin tapujos, estaremos más cerca de transformar nuestra sociedad. Para finalizar, adelantamos una de las ideas clave de nuestro trabajo, y es que tenemos que aprovechar que “las empresas han pasado de sistemas jerárquicos a la cooperación, a nuevos sistemas de gestión relacionados con lo que tradicionalmente se han llamado cualidades femeninas” (Ramos, 2005: 57), y acceder, como mujeres, al mundo laboral sin avergonzarnos de lo que somos. Como señala Cecilia Blondet (1999: 3), “[existe un] nuevo sentido común acerca del papel que la mujer desempeña en la sociedad que ha hecho cambiar su propia actitud hacia la política y el poder”, debemos cambiar nuestra actitud y incorporarnos al ámbito público con todo nuestro bagaje, sin renunciar a nuestra identidad.

8.1 Mujeres y poder: las posibilidades de redefinir la identidad femenina

A partir de lo estudiado en el primer bloque, vemos que las dificultades de las mujeres para acceder a la esfera pública y en concreto, a puestos de dirección dentro del ámbito empresarial, están estrechamente relacionadas con los valores y creencias sobre los que se construye la identidad femenina a ellas asociada. Por tanto, antes de intentar definir un modelo de liderazgo femenino, debemos tratar la importancia de la identidad propia como herramienta de empoderamiento de las mujeres y acceso a puestos de relevancia pública.

El desarrollo del feminismo de los setenta otorgó gran importancia al concepto de género, que implicó que “la concepción de construcción del sujeto asociada a él rompiera con la posibilidad de un sujeto estable y de identidad fija” (Reverter, 2010: 28). Se puso de relieve la idea de que la mayor parte de características que se consideraban naturales eran realmente el producto de construcciones sociales, culturales, políticas y económicas; y como tales podían variar según la cultura, el espacio y el tiempo. Partiendo de esta idea, empezamos a ser conscientes de que, al contrario de lo que afirma el sistema patriarcal, no puede existir un modelo de identidad femenina ni masculina única, y por tanto, tampoco un modelo de liderazgo unívoco e inamovible.

Como individuos y seres sociales que somos, construimos nuestra identidad a través de aquello que vemos reflejado de nosotros/as en los otros/as y de las opiniones que de los/as demás merecemos. Dentro de esta dinámica, y como bien señala Simone de Beauvoir, las mujeres somos construidas como una alteridad absoluta, como una negación del hombre, consecuentemente, estamos destinadas a definirnos en base a un binomio dicotómico en función de la identidad y los actos del hombre (López, 1994). En esta línea, se hace necesario señalar que todas las mujeres del mundo comparten la misma condición genérica, es decir, todas compartimos el mismo género, condición que al conjugarse con diferentes contextos, tiene como resultado un sinfín de identidades.

Cualquier identidad está compuesta de muchos factores que varían según tiempo y espacio, y que no son inamovibles: las asociaciones culturales construidas sobre el cuerpo, las experiencias vividas (familia, clase social, nivel económico) y muchos otros componentes. Pero “la ideología patriarcal sostiene que el origen y la dialéctica de la condición de la mujer escapan a la historia, y para la mitad de la humanidad, corresponden a determinaciones biológicas, congénitas, verdaderas e inmutables” (Lagarde, 1996b: 2). La gran labor del sistema patriarcal ha sido la ontologización del sujeto mujeres, asociando de forma natural e irremediable una serie de valores, actitudes y comportamientos determinados sobre el cuerpo biológico femenino. Todo este conjunto de características siempre tienen su nexo de unión con la esfera de lo privado, por eso resulta tan complejo para las mujeres acceder a cargos de responsabilidad, ya que se considera que estos no les corresponden, y “por naturaleza” “deben” estar en otro lugar: el hogar moderno.

Así pues, la feminidad es construida como un modelo de comportamiento naturalizado, un tipo de conductas que se corresponden por naturaleza al sexo femenino, sin embargo, en muchos casos las vivencias reales de cada mujer no se van a corresponder con estos modelos asignados, creando distorsiones entre su identidad asignada y la vivida (Lagarde, 1996b). En este momento es cuando se produce una especie de ruptura entre aquello que nos han enseñado que somos y lo que realmente deseamos ser. Entra en juego una dinámica en la que “Yo” soy todo aquello que no veo en el modelo de masculinidad o feminidad establecido socialmente. Cuando ocurre esto, y una mujer deja de actuar según el modelo tradicional, se la categoriza a partir de la negación de su rol, con lo que se la podría catalogar de “mala mujer” entre otras denominaciones, se la rechaza porque no representa el papel que le ha sido asignado “naturalmente”.

Sin embargo, en los últimos tiempos se viene observando un proceso que ataca estas estructuras androcéntricas, se está produciendo “el tránsito de las mujeres de seres-para-otros, en protagonistas de sus vidas y de la historia misma, en sujetos históricos” (Lagarde, 1996b: 4), dicho cambio supone el inicio de una transformación trascendental que empuja a la mujer hacia el poder. Las condiciones de vida actuales, sobre todo en los países desarrollados democráticos, no se ajustan ya a esos viejos patrones; los nuevos contextos producen sujetos con identidades más complejas y variadas, que van más allá del simple binomio dicotómico establecido entre hombres y mujeres. El primer paso a la hora de redefinir los roles machistas y de dominación, pasa por la conciencia que toman las mujeres del poder que tienen a la hora de escoger y reescribir su propia historia, esto supone un acicate para deconstruir los viejos estereotipos de género y estar más cerca de empoderarse para alcanzar distintos puestos de responsabilidad.

Desde aquí deseamos poner de relieve la importancia de que la perspectiva de género se encuentre integrada dentro de los puestos de dirección de las empresas y en los gobiernos. Que aquellas mujeres que alcancen las altas esferas trabajen para facilitar que otras puedan seguir sus pasos y sobretodo, hacer consciente a la sociedad de que existe mucho talento en las mujeres que está siendo desperdiciado por la pervivencia de viejos estereotipos de género. Hay que resaltar la capacidad de transformar desde el poder las bases de nuestra sociedad, los modelos identitarios de hombres y mujeres. Abrir nuestros ojos y darnos cuenta de que vivimos en una realidad desigual debe ser el primer paso para reconocer el valor de la tarea que el feminismo tiene por delante y la

vigencia e importancia de sus principios de acción. Así pues, partimos de la definición común de feminismo entendida como “la conciencia de que las mujeres están menos valoradas que los hombres en las sociedades que les categorizan a ambos en diferentes esferas culturales, políticas y económicas” (Reverter, 2003: 39). Al mismo tiempo, partiendo de esta idea debe existir y promoverse un deseo activo de transformar esa realidad, de conseguir deshacer las trabas en el acceso de las mujeres al ámbito laboral, entre otras reclamaciones de género.

Y es que como hemos visto, gran parte de los problemas y las desigualdades del mundo laboral y de los demás ámbitos se explica a partir de la imagen que se tiene de la mujer dentro de nuestras sociedades. También queremos hacer patente la nueva oportunidad que se presenta ante nosotras, porque es la hora de crear nuevas identidades, de derrocar viejos discursos que legitiman la dominación de los hombres sobre las mujeres. El acceso femenino al poder supone una oportunidad para volver a definir nuestras identidades, para resignificar los espacios y nuestra imagen. Y aunque “la incorporación de la mujer en el espacio público como sujeto de derechos políticos, y particularmente, en el económico en su calidad de trabajadora, no produzca de por sí transformaciones culturales acerca del estereotipo de feminidad dominante” (Martínez, 1995: 130), las nuevas actitudes y tener en nuestras manos el poder sí puede marcar el camino hacia la igualdad real entre mujeres y hombres.

En resumen, la gran importancia de que las mujeres accedan al ámbito público, dejando de ser la “parte subordinada del contrato social-sexual” (Pateman, 1995), permitirá acceder a la construcción de nuevas y plurales identidades para la mujeres, ya que “el cuerpo femenino tenderá a dejar de ser el referente principal en la construcción de la identidad de la mujer, al incorporarse opciones distintas a su papel reproductor” (Martínez, 1995: 132). Cuando la maternidad y el cuidado del hogar dejan de ser el eje central de la actividad femenina, y otras funciones laborales, dejando entrever las numerosas capacidades de las mujeres, su papel en la sociedad empieza a ampliarse y transformarse. Si bien, también hemos de ser conscientes de que la lucha será ardua, ya que “todavía no se ha superado la concepción de la sociedad patriarcal como reproductora permanente de símbolos masculinos de poder” (Martínez y Montesinos, 1996: 96), hecho que dificulta en gran medida la emergencia de nuevos modelos de feminidad.

8.2 Las mujeres dentro de la cultura empresarial tradicional

A pesar de todos los avances acontecidos durante las últimas décadas en materia de reivindicaciones feministas, de todos los derechos políticos, humanos y económicos conseguidos y del reconocimiento formal obtenido por las mujeres en gran parte del mundo, aún existen profundas desigualdades por cuestión de género dentro del ámbito laboral, empresarial y en la sociedad en general.

De este modo, si nos referimos a nuestro marco legal de acción se puede apreciar una dualidad de discurso, un discurso oficial que supuestamente promueve la igualdad de trato y oportunidades entre ambos sexos y un discurso escondido que fomenta la idea de que las mujeres son inferiores a los hombres. Así pues, encontramos una gran distancia entre unas leyes que promueven la igualdad entre géneros y una realidad que al mismo tiempo no transforma las estructuras de dominación patriarcales. Quizás una de las principales razones para que se produzca este hecho es que el sistema capitalista se basa en ciertos componentes, entre estos la construcción de unas identidades de género excluyentes. Por esta razón, aunque nuestros sistemas políticos se declaren democráticos, responden a las exigencias del capital, que precisa de un grupo de sujetos (entre los que se encuentran las mujeres) sobre los que ejercer su dominio.

En esta línea, no se puede obviar el hecho de que sí existe una lucha contra la discriminación sobre todo por parte de los grupos feministas y de otra índole, sí existe una conciencia generalizada de los grupos humanos que sufren desigualdades. No obstante, aunque las leyes y los planes de igualdad llevados a cabo por los distintos gobiernos, asociaciones y empresas intenten promover la equidad, “se sigue dejando actuar la inercia estructural” (Puleo, 2005: 38). Es dicha inercia, sostén de nuestro sistema económico, la que perpetúa los viejos estereotipos de género y las desigualdades de posición social entre mujeres y hombres. A pesar de todo esto, reconocemos todos los avances que han supuesto dichos planes de igualdad gubernamentales, sobre todo como herramienta de empoderamiento para las mujeres. Por eso, queremos poner de relieve la necesidad de seguir incentivando estas políticas, ya que son una herramienta necesaria a la hora de reducir los perniciosos efectos de la doble jornada, la duplicidad de trabajo en el hogar, el desigual acceso a los recursos, etc.

Para nadie es un secreto el hecho de que “las mujeres ingresan un salario menor que los hombres por trabajos de igual valor, que tienen una mayor tasa de desempleo, y que ocupan las categorías más bajas o tienen peores formas de contratación” (Ramos, 2005: 11). Estos son solo algunos ejemplos de la realidad fáctica que viven las mujeres en su día a día, quienes a pesar de desarrollar el mismo trabajo que sus compañeros, siguen siendo consideradas seres inferiores y como a tales se las trata y retribuye. Por tanto, partimos de un conjunto de dificultades a las que se tienen que enfrentar todas aquellas mujeres que deseen alcanzar un puesto de trabajo en igualdad de condiciones que sus pares masculinos o que quieran acceder a la toma de decisiones, ya sea en una empresa o en el ámbito político. En esta línea, debemos hacer referencia al conocido como “techo de cristal” (Segerman-Peck, 1991), que incluye todos aquellos obstáculos formales, simbólicos y de otra índole que impiden a las mujeres un igual acceso a dichos puestos, y que como hemos visto anteriormente, se caracterizan por su invisibilidad, por encontrarse arraigados en las estructuras sociales y en nuestro imaginario colectivo, y que por estas razones son mucho más difíciles de reformular.

Además de las dificultades estructurales, no hay que olvidar el papel que juega la cultura empresarial en esta dinámica de exclusión dentro del ámbito de las empresas. Cuando las personas acceden a una organización laboral lo hacen con todo su bagaje cultural y sus propias experiencias, dichas creencias y valores responden a una socialización dentro de unos roles de género concretos que promueven las desigualdades entre mujeres y hombres. Sin embargo, poco a poco todos esos empleados/as van adquiriendo “los valores y creencias comunes de la organización y su cultura” (Ramos, 2005: 40). Es decir, la plantilla ingresa con su propia visión del mundo, pero es el día a día con sus compañeros/as y las estructuras de la organización laboral las que provocan la interiorización de las rutinas laborales de la empresa y acaban por determinar su cultura de trabajo.

Dentro de esta confluencia de culturas, la personal y la empresarial, se ha de remarcar el poder que posee hoy en día ésta última a la hora de difuminar los estereotipos de género dentro del ámbito laboral. Y es que la cultura empresarial juega un papel esencial en el fomento de la igualdad de trato entre sus empleados y empleadas, ya que la discriminación dependerá del tipo de cultura que tenga la organización concreta. Si la cultura organizacional parte de unos valores sexistas y androcéntricos, lo más probable

es que toda su plantilla acabe ejerciendo este tipo de modelo de trabajo, que refuerce su actitud frente a las desigualdades tanto dentro como fuera de su actividad en la empresa.

En este aspecto, la ética empresarial tendría un papel de gran importancia, ya que es la cultura empresarial basada en la perspectiva ética (formada por los valores, normas, creencias éticas) lo que permite desarrollar unas formas de trabajo más igualitarias. No se está afirmando aquí que una cultura de trabajo basada en la igualdad pueda acabar con toda una vida de creencias estereotipadas y valores androcéntricos de sus empleados/as, directivos/as y demás componentes de la estructura organizacional, sino que puede ser una buena herramienta para paliar desde el ámbito empresarial muchos de los problemas de género característicos del hogar y de nuestra sociedad; marcar un nuevo camino hacia la igualdad. Porque las organizaciones empresariales, como entes sociales que son, tienen un papel de vital importancia en el entorno social, y sus actuaciones también repercuten en la ciudadanía. De ahí su responsabilidad a la hora de fomentar dinámicas de trabajo que respondan a directrices de equidad sexual.

Evidentemente, constatamos que uno de los problemas más importantes contra los que tenemos que luchar reside en el hecho de que crecemos como individuos socializados en roles dicotómicos y excluyentes como lo son los tradicionales modelos de masculinidad y feminidad. Ya hemos tratado la dificultad de hacer frente a este gran obstáculo que vertebra nuestras sociedades, pero cuando hablamos del ámbito empresarial, éste se agrava si le sumamos un modelo de dirección tradicional eminentemente masculinizado y que hasta la actualidad ha sido el predominante en las empresas. Más adelante hablaremos de dicho modelo y de cómo muchas mujeres han visto sus posibilidades de acceder a puestos de dirección mermadas por no ajustarse a dicho esquema androcéntrico; y de cómo muchas otras se han visto en la necesidad de adaptar parte de su identidad a otros valores para ocupar dichos cargos.

En resumen, antes de adentrarnos de lleno en el tratamiento del liderazgo femenino, debemos tener en cuenta que la cultura dominante en las organizaciones hasta hoy se corresponde con “la cultura del hombre blanco, con los valores y características masculinos tales como asertividad, agresividad, competitividad, orientación al logro, independencia y respeto al poder” (Ramos, 2005: 41), y éste va a ser un condicionante clave para comprender los diferentes modelos de liderazgo que vamos a estudiar.

BLOQUE III: El Liderazgo Femenino

9. Hacia un entorno empresarial globalizado

Hemos visto en el bloque anterior cómo se desarrolló la conformación de la sociedad civil en base a la separación entre dos esferas de acción disociadas: la pública y la privada. A raíz de esto, nos hemos acercado a vislumbrar las bases estructurales de una sociedad patriarcal que legitima la desigualdad por razón de sexo, y cómo este hecho supone sendas dificultades para las mujeres que quieren acceder a puestos de responsabilidad en la esfera pública, donde se sitúa el mundo laboral asalariado.

Durante el desarrollo del tercer bloque intentaremos definir un modelo de liderazgo femenino, diferenciándolo del modelo tradicional de gestión de los negocios asociado al mundo de los hombres. Para conseguir nuestra tarea, deberemos situarnos en el contexto empresarial actual marcado por la globalización, el auge de la comunicación y la crisis económica mundial, viendo la necesidad de implementar la perspectiva ética en los negocios para adaptarse a los cambios del entorno y dar respuesta a la situación de desigualdad de las mujeres en dicho ámbito.

A lo largo de las últimas décadas los mercados han sufrido cambios a nivel mundial debido al desarrollo del proceso económico, político y cultural conocido bajo el término “globalización”. Dichas transformaciones van a dibujar contextos más dinámicos y cambiantes, en los que las empresas deberán actuar de un modo determinado si lo que desean es afianzar su posición y triunfar. Así pues, la contemporaneidad se caracteriza por la emergencia de una serie de economías globales en las cuales la competencia se traslada a un nivel mundial, aumenta en mayor grado la competitividad de los agentes económicos, muchas de las corporaciones más importantes se vuelven transnacionales, los centros de producción se desplazan hacia la periferia, el mercado financiero se vuelve más volátil y el papel del Estado se torna cada vez más difuso.

Por otro lado, el acceso a la comunicación se ha tornado global, salvando las desigualdades generadas por la brecha digital. A través de las Tecnologías de la Información y la Comunicación podemos conectarnos con cualquier parte del mundo de forma casi instantánea. Gracias a esto se han establecido grandes redes de contactos que permiten a las empresas conocer mejor sus entornos y su público, pero también

permiten a dicho público acercarse a las organizaciones y gobiernos, creando flujos de comunicación que nunca antes se habían dado. Al mismo tiempo, se debe señalar el gran papel de la Sociedad de la Comunicación (M. Castells, 1999) a la hora de acercar la esfera privada a la pública, ya que a través de la red nos podemos aproximar a las experiencias cotidianas del ámbito privado, pudiendo comprobar la repercusión que tienen en un espacio “público” como lo es Internet. En definitiva, la comunicación nos vuelve iguales dentro de un marco global, las nuevas herramientas como las redes sociales, la blogosfera e incluso la publicidad, permiten establecer lazos entre organizaciones y ciudadanía, creando grupos de afiliación imprescindibles para que las empresas sean concebidas como lo que son: una parte central de la sociedad.

Además, desde el año 2008 nos encontramos, prácticamente a nivel global, inmersos en un proceso de crisis económica que está llevando a gobiernos y empresas a los límites de su funcionamiento. En los países donde la crisis es más severa se ha iniciado un proceso de cierre de negocios, sobretodo pymes, que se han visto obligadas a cerrar sus puertas, mientras las grandes empresas han optado por iniciar una dinámica de despidos generalizada. En el caso español, se está produciendo una gran desestabilización de las economías familiares unida a un descenso significativo del consumo. A pesar de todos estos hechos, nos interesa destacar que es en los momentos de crisis cuando se hacen más patentes las deficiencias del modelo de gestión empresarial que ha habido hasta el momento, hecho que no nos debe desanimar, sino encaminar a las organizaciones empresariales hacia nuevos modelos tanto de gestión como de dirección.

Vivimos en un mundo globalizado, una nueva realidad que se configura a través de la transfiguración de los límites espacio-temporales y de la interconexión tanto empresarial como humana. Dicha transformación se basa sobre todo en la difusión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, instrumentos que han permitido la democratización, sin olvidar las desigualdades provocadas por la brecha digital, y el acceso generalizado a la información. Al mismo tiempo han permitido a las empresas interconectarse con diferentes centros económicos, tecnológicos e industriales del mundo, provocando el libre flujo de capital tanto económico como humano. Esto ha aumentado el nivel de eficacia entre las empresas, haciendo que éstas pongan mayor entusiasmo en la calidad de su personal, en la gestión del talento. Por tanto, los nuevos modelos de liderazgo demandados por las instituciones, se dirigen hacia perfiles más

centrados en los recursos humanos, perfiles donde se tengan en cuenta a las personas y sus necesidades, más allá de aquellos modelos que estaban demasiado centrados en la búsqueda del beneficio económico y el reparto de dividendos, dejando de lado las verdaderas demandas del público interno, los stakeholders y el entorno medioambiental.

El auge de la comunicación y el abaratamiento de los transportes a escala mundial han transformado la perspectiva empresarial, hoy en día se puede acceder a tiempo real a todos los lugares del mundo a través de las TIC's, las fronteras nacionales parecen desintegrarse dando lugar a una nueva ciudadanía multicultural. Las redes sociales e Internet se han convertido en una herramienta de gran envergadura para las empresas que desean conocer tanto a sus clientes como a cualquier otro grupo que forme parte de sus stakeholders³ o grupos de interés. La información es poder y ahora, tanto las empresas como los ciudadanos y ciudadanas pueden disfrutar de él, aunque siempre existen excepciones. El mundo de los negocios y el comercio han cambiado, ya no se trata tanto de un escenario previamente definido con dos interlocutores clave, un emisor y un receptor, como de escenarios imprevistos compuestos de los más variopintos protagonistas y con nuevas necesidades a la espera de ser atendidas por las empresas. Atendiendo a esta serie de hechos, resulta lógico comprobar cómo los perfiles de trabajo demandados por las grandes empresas se vuelven más diversos y heterogéneos, mediante la búsqueda de nuevos modelos de liderazgo más dinámicos. Se huye por tanto, del tradicional esquema de líder autoritario y competitivo que se asociaba mayormente con el sexo masculino.

Frente a esta nueva situación las compañías tienden a la internacionalización, creando sucursales en otros lugares del mundo o simplemente abriendo sus posibilidades de acción hacia otros públicos a través de la red. Con lo que la acción de la empresa, que en un tiempo pasado sólo afectaba a su entorno espacio-temporal más inmediato, ahora repercute en todo el globo, con esto se multiplican las posibilidades de afectar a un mayor número de grupos y por tanto, se incrementa sobremanera la inversión en

³ La teoría de los stakeholders fue desarrollada por R. E. Freeman en la década de los ochenta (*Strategic Management. A Stakeholder Approach*, 1984). De la publicación citada extraemos la definición de stakeholder de la que vamos a partir: "cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa" (Freeman, 1984: 24). Uno de los rasgos fundamentales de dicha teoría es que concibe un modelo de gestión que integra siempre de forma conjunta los aspectos éticos y los organizativos de la empresa (González, 2012: 71).

comunicaciones y gestión de los recursos humanos. Formamos parte de un mundo interconectado y como tal, una decisión tomada desde un despacho en New York puede afectar a miles de personas que trabajan en algún lugar remoto de Asia, por poner algún ejemplo. En consecuencia, hablamos de “sociedad global” en el sentido de que no hay ningún sujeto que pueda mantenerse aislado de los demás (García-Marzá, 2004: 25), tampoco la empresa, que si desea sobrevivir debe atender las demandas de sus stakeholders. La interconexión es la clave de nuestra sociedad, el reconocimiento del papel que todos/as y cada uno/a de nosotros/as desempeñamos en la vida social resulta clave para fomentar sociedades igualitarias, como ya hemos visto, Habermas señala la importancia de vernos reconocidos por los/as otros/as, porque siendo animales sociales, dependemos del resto de mortales.

Paralelamente tiene lugar el nacimiento de la Nueva Economía⁴, que a diferencia del modelo de negocios tradicional, está basada en una gestión empresarial centrada en los recursos humanos, la investigación, la innovación tecnológica, la flexibilidad y la diversidad de perfiles dentro de su plantilla. Lo que nos interesa destacar de esta nueva dinámica es que abre un mayor número de posibilidades para el desarrollo profesional de las mujeres. En primer lugar, porque busca la formación de equipos heterogéneos, donde se da la confluencia de diversas formas de entender el mundo. En segundo lugar, porque demanda profesionales bien formados, sobre todo en alta tecnología, ofreciéndoles incentivos en forma de programas familiares, hecho que permite a las mujeres desarrollar en estas empresas su carrera profesional de forma más cómoda. Además, se abre a métodos de trabajo a distancia desarrollados tanto desde el hogar como desde oficinas muy distanciadas entre sí, creando horarios más flexibles que permiten coordinar mejor la vida privada con la laboral, otra oportunidad más para las mujeres, que casi siempre se ven obligadas a escoger entre su trabajo o su familia.

Así pues, creemos que la Nueva Economía ofrece la oportunidad de dirigir empresas en las que no se den discriminaciones por razón de sexo (De Luis, 2003: 158), mayores oportunidades para que sean mujeres las que ocupen puestos de dirección, al contrario

⁴ La “Nueva Economía” se refiere al paso que se da de una economía de fabricación a otra donde la gestión del conocimiento es el aspecto más importante. Dicha evolución se debe principalmente a los procesos de globalización de los negocios y al desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, que permiten la democratización del acceso a contenidos y información en la red y otros espacios.

de lo que ocurre dentro de las empresas convencionales, donde la alta dirección está ocupada eminentemente por hombres. La razón resulta ser bastante sencilla, y es que las empresas tradicionales respondían a una estructura mucho más rígida y estancada en valores tradicionales basados en los estereotipos de género que hemos tratado en el bloque anterior y por eso demandaban un modelo de liderazgo tradicional desarrollado históricamente por hombres. Mientras que las empresas de la Nueva Economía responden a nuevos patrones de funcionamiento como el trabajo a distancia, el dinamismo, la heterogeneidad de perfiles dentro de su plantilla y el aprovechamiento de cualquier idea que pueda tener cualquier empleado/a más allá de su función laboral concreta; todos ellos componentes que implican la búsqueda de nuevos liderazgos, perfiles que les permitan cambiar de forma rápida si así lo precisa el mercado, y las mujeres pueden ser las que ocupen dichos puestos.

Además, estas empresas llevan a cabo un gran esfuerzo para mejorar la cualificación y la formación de sus empleados/as, con lo que dicha inversión no se puede perder, por esta razón, las empresas velan por el bienestar de sus trabajadores/as, evitando a toda costa que se vayan. Al contrario de lo que ocurría en el modelo empresarial tradicional, donde los despidos injustificados son mucho más frecuentes y no existe una conciencia tan valorada de la plantilla, a la que se considera fácilmente sustituible. Como se puede apreciar, en éste último contexto sería mucho más fácil pasar por alto las reclamaciones de las mujeres o tomar el género como excusa implícita para los despidos, mientras que en el primero, se va a intentar en mayor medida cuidar a los/as empleados/as para mantener el capital humano dentro de la empresa. Además, las dificultades coyunturales que estamos viviendo han permitido a las organizaciones darse cuenta de que cualquier empresa en su toma de decisiones desde la libertad dentro del ámbito de la sociedad civil, posee una responsabilidad de carácter económico, social y ecológico (González, 2007: 207), y por tanto, cambiar los modelos de gestión supone un paso hacia una posición decisiva hacia la adquisición de una postura ética.

Sin embargo, aún son muchas las empresas que mantienen un esquema tradicional, que están actuando sin atender a los cambios reales que se dan a su alrededor (García-Marzá, 2004: 19), aquellas que van dando bandazos a diestro y siniestro, sin tener en cuenta que la sociedad está cambiando y que deben adaptarse de manera adecuada si quieren sobrevivir. Este desajuste entre las nuevas demandas sociales y las actuaciones

empresariales, genera una crisis de confianza generalizada en el seno de la sociedad que acaba deslegitimando dicha actividad. Y es que si las empresas desean adaptarse de buen grado a este nuevo escenario tan complejo y cambiante, deben abrir sus puertas a una plantilla cada vez más heterogénea, reconociendo el talento allí donde se halle, más allá del sexo, la etnia u otra cuestión. Además, se tiene que saber incentivar la innovación de sus empleados/as, y esto sólo se consigue atendiendo a las necesidades de dicho grupo, teniéndoles en cuenta en el diálogo.

En definitiva, la Nueva Economía y el contexto global marcado por una fuerte crisis económica mundial y el auge de las comunicaciones, pueden representar una gran oportunidad para transformar los modelos de gestión empresarial tradicionales y para que las mujeres accedan de forma más efectiva y rápida a puestos de responsabilidad dentro de las empresas, a diferencia de las pocas o nulas oportunidades que les brindaba el esquema de la economía tradicional. Por tanto, como mujeres, debemos adentrarnos en este nuevo escenario con todo nuestro bagaje y todas nuestras experiencias, para así mostrar la valía de todas las profesionales que con anterioridad han sido rechazadas.

9.1 La responsabilidad de la empresa como institución social

Si tenemos en cuenta los rasgos del nuevo entorno empresarial, vemos que tanto el poder de las TIC como el de la Nueva Economía, nos remiten a un escenario donde se hace más que necesario implantar la perspectiva ética dentro de la gestión empresarial. Porque esto va a permitir a la organización conversar con su entorno y saber qué demandas legítimas le llegan desde él, reconociendo las reclamaciones de nuestros stakeholders sabremos hasta qué punto nuestras acciones son correctas y si las estamos comunicando bien, tanto dentro como fuera de la empresa.

En primer lugar, gracias al auge de la red y la parcial democratización de las herramientas de comunicación, la ciudadanía ha desarrollado un papel crítico y activo frente al comportamiento de empresas y gobiernos, convirtiéndose en interlocutores válidos dentro del mundo de los negocios. En segundo lugar, el Estado Nacional, al perder parte de su poder, ha dejado en manos de la propia empresa la responsabilidad de sus actos, ahora más que nunca la organización empresarial debe ser un ente en el que los ciudadanos puedan confiar, un ente que sepa dar razones de sus actos. Por último, y lo que deseamos destacar en el presente subapartado, es que a partir de todos esos

cambios, la empresa empieza a reconocerse como una institución social que debe integrar en su seno las problemáticas de su entorno y favorecer la desaparición de las desigualdades, entre las que se hayan las problemáticas de género. Porque debemos tener muy presente que “la tarea de la empresa no es solamente generar riqueza material interna y externa, sino también ayudar a crear una sociedad decente, como diría el economista Amartya Sen” (Cortina, 2004: 14).

Antes de desarrollarse el fenómeno de la globalización, los problemas empresariales se producían en contextos locales o nacionales, que podían resolverse remitiéndose al marco jurídico estatal concreto, pero hoy en día, los problemas medioambientales, sociales y de otra índole, empiezan a saltar las fronteras y afectan a un mayor número de colectivos. Estos hechos complejizan mucho las respuestas o soluciones que se pueden ofrecer, con lo que la ética empresarial se convierte en la herramienta más idónea para saber qué hacer en dichos casos, ya que plantea una forma de universalizar las buenas acciones por encima de los marcos legales y jurídicos que varían de un Estado a otro. Por tanto, partimos del reconocimiento de que la globalización modifica los límites de la nueva esfera empresarial, eliminando las fronteras nacionales y haciendo que la dimensión moral sea la clave para adaptarse a esta nueva realidad. En esta línea, se hace necesario ampliar el marco legal que legitima la acción de la empresa, porque las leyes de un país pueden no tener validez en otro, así que la moralidad entra aquí como fuente de legitimación universal. Y esta moralidad radica también en todos nosotros/as, porque como parte de la ciudadanía política y económica, nos atañen tanto los asuntos gubernamentales como los que forman parte de la facticidad económica en que nos encontramos (Conill, 2004).

Por tanto, reconocemos que la empresa es una institución social que como tal, forma parte de la sociedad civil, esa misma en la que se produce la disociación entre esfera pública y esfera privada. Si la sociedad civil es una “esfera de interacciones sociales, no separada del Estado y del Derecho, donde se dan condiciones de igualdad y simetría entre los participantes, donde entran en juego tanto intereses particulares como comunes y universales” (García-Marzá, 2004: 43), esto nos permite ver que la empresa tiene libertad de decisión y que por tanto, cuenta con su propia moralidad. Con lo que deberá dar razón de sus actos a través de planes de comunicación transversales que permitan tener a todos sus stakeholders informados al tiempo que se establecen lazos entre ellos.

Al situarse dentro del marco civil, la empresa convive con diferentes stakeholders cuyas demandas deberá atender si son legítimas, consecuentemente, se deben tener en cuenta en sus acciones las desigualdades que se plantean en el marco de la sociedad civil y cuya responsabilidad es no reproducirlas en el seno de su actividad. Y es que dicha institución se mantiene viva a partir de las relaciones que la unen con los grupos sociales, ya que son éstos los que permiten su actividad al depositar en ella el poder y la confianza que la legitiman para generar bienes sociales. Porque a partir de su acción moral, la empresa puede y debe llevar a cabo actividades que posibiliten una mejora en la vida de dichos grupos, más allá del papel del Estado, que como habíamos visto, ha empezado a diluirse. Así que ponemos de relieve el potencial de las instituciones empresariales como agentes propulsores del cambio, el poder de la empresa es indiscutible en la vida social, al igual que su capacidad para generar modelos éticos y sostenibles de actividad.

Por tanto, vamos a entender aquí a la empresa como un ente social que toma sus decisiones y actúa de forma libre, rasgos estos que la hacen ser moral, ya que la libertad implica ser responsable de nuestras actuaciones y poder dar razón de ellas. Si la empresa quiere mantener su posición en la sociedad, debe reconocer que las relaciones establecidas con sus grupos de intereses se basan en la libertad, universalidad y reciprocidad. La libertad de actuar y decidir, la universalidad de convertir los intereses de los demás en algo propio y el reconocimiento de que lo que se exige moralmente es lo que nos exigimos recíprocamente los unos a los otros. Si nos exigimos ser tratados como iguales, si normativamente ya existe esta premisa, la empresa debe trasladar dicha demanda a su día a día y sus modos de trabajo.

A través de un enfoque dialógico de la ética empresarial y mediante la gestión de los recursos morales de que dispone la empresa, se puede fomentar la cooperación y solucionar los conflictos concretos que se desarrollen, porque a través del diálogo podemos identificar los presupuestos morales universales que se refieran a la validez de todas las normas y a la inclusión en el diálogo de todos los afectados por éstas. Una ética empresarial dialógica deberá ser crítica, para poder producir un saber práctico y postconvencional. Al mismo tiempo, tendrá un carácter procedimental, ya que se encuentra en constante proceso de reformulación. También será de corte deontológico, ya que el acuerdo libre a través del diálogo representa un elemento irrechazable, y

recoge así también el momento de la responsabilidad de las consecuencias sin caer en cálculos utilitaristas (García-Marzá, 2004: 106). Para poder implementar la perspectiva ética en la empresa como una ética crítica y dialógica, se debe tener una concepción plural del modelo empresarial, que incluya a los grupos de intereses en el proceso de toma de decisiones. Y sobre todo, ser conscientes de que en todo momento estamos hablando de una ética aplicada que implica la implantación de herramientas que permitan la gestión ética de las organizaciones, ver que pasamos del ámbito de la moral pensada al de la aplicación fáctica de los principios éticos en el día a día empresarial. Para esto encontramos diferentes impulsos como la Fundación Étnor⁵, cuya labor y compromiso ético, sirve para fomentar conductas éticas dentro de las organizaciones.

Si anteriormente habíamos mostrado las carencias del concepto de esfera pública desarrollado por Habermas, ahora debemos reconocer que el modelo de ética empresarial que aquí desarrollamos se basa en la ética discursiva desarrollada por éste y Karl-Otto Apel (González, 2007: 206), porque ellos identifican que el saber moral se halla en una capacidad que compartimos todos los seres humanos: la comunicación. Además, se basa en el principio de universalización, por el cual “el punto de vista moral se centra en el reconocimiento recíproco de todos los implicados por los efectos de una norma o institución” (García-Marzá, 2004: 103). Pero da un paso más, ya que exige la consecución de un acuerdo, un contrato moral, de todas las partes implicadas que deben participar en igualdad de condiciones a través de argumentos esgrimidos sin ningún tipo de coacción. Para esto, Habermas define ciertos principios que adoptan la forma de reglas que garantizan la posibilidad de un diálogo, éstas son el principio de comunicación, el de inclusión que garantiza la entrada en el diálogo de todos los afectados, el de igualdad de participación en condiciones de simetría y la reciprocidad, que supone que todos los intereses están abiertos a la revisión argumentativa.

Si la igualdad de la que aquí se habla llega a darse realmente, las mujeres como colectivo y las propias asociaciones feministas deben tener un lugar en el diálogo que se

⁵ En el ámbito español, encontramos el papel que desarrolla la Fundación ÉTNOR (ética de los negocios y las organizaciones), liderada por Adela Cortina, Jesús Conill y Domingo García-Marzá. Nace con el fin de promover los valores éticos que se hayan implícitos dentro de la actividad económica y de instituciones tanto públicas como privadas, creando un espacio de reflexión e investigación que permite fomentar la fundamentación y la aplicación de la responsabilidad de la empresa.

establezca entre la empresa y sus afectados. Porque esté en el lugar que esté radicada dicha institución, siempre va a darse el problema de género porque vivimos en sociedades patriarcales cuyas estructuras se basan en modelos dicotómicos de género. Y dichas estructuras impregnan también la actividad empresarial, de aquí la importancia de estar siempre conectados con nuestro entorno. Porque si verdaderamente se atiende a las demandas de los stakeholders, veremos que la reclamación de género es un asunto de una gran vigencia en nuestra sociedad, y cualquier empresa que se considere coherente con su entorno, debe incorporar dicha reclamación en su seno. La clave reside en saber comunicarnos, escuchar, observar y actuar en base a lo que se nos esté pidiendo, dando a la sociedad lo que se espera de la empresa como agente social.

Siempre van a haber tanto hombres como mujeres en el equipo de trabajo que reproduzcan los estereotipos de género y las desigualdades que encontramos en la calle y en los hogares. Por tanto, la problemática de género es una cuestión que siempre deberá encontrarse en la agenda de la empresa, las mujeres y grupos feministas deberán incluirse en todo momento como voces válidas dentro del diálogo a realizar con los grupos de intereses. En muchas ocasiones otras reclamaciones más inmediatas estarán por encima según el contexto en que se halle la empresa, pero no se ha de caer en el error de obviar la problemática de género dentro de las instituciones.

Aunque, hay que tener en cuenta dentro del modelo de ética empresarial que se está definiendo aquí, que existen ciertas limitaciones a la hora de concebir la ética aplicada como una ética dialógica, sobre todo desde las teorías de Habermas, quien nos muestra que “no podemos actuar ni enjuiciar moralmente una acción si no tenemos un contexto que nos asegure que los demás actuarán de la misma forma” (García-Marzá, 2004: 108). Es decir, sólo se podrá llevar a cabo el diálogo en contextos que garanticen que los interlocutores están motivados por buenas razones y no por intereses propios. Pero si sólo podemos llevar a cabo el diálogo en estos contextos ideales, estamos pasando por alto todas esas otras situaciones en las que se hace más necesario, que son en las que no existe dicha garantía. Consecuentemente, para poder llevar a cabo el diálogo habrá que identificar correctamente a los grupos de afectados por cada empresa a través de la Teoría de los stakeholders desarrollada por Freeman (1984), según la cual los grupos de intereses son “sujetos activos, interlocutores válidos, y no simples medios o recursos para satisfacer a una de las partes” (García-Marzá, 2004: 197). En este aspecto, hay que

tener en cuenta que dependiendo de la empresa, sus condiciones y contexto, estos grupos pueden variar, aunque el colectivo femenino siempre va a formar parte de este esquema, ya que siempre se van a encontrar o en la plantilla o en el entorno más directo. Pero no todas las demandas que le llegan a la empresa son legítimas, sólo lo serán aquellas que se refieran al logro de sus objetivos: generar bienes sociales.

En conclusión, integrar la perspectiva ética en la gestión empresarial puede resultar una buena herramienta para promover la igualdad dentro de las organizaciones, porque nos permite integrar a todos los afectados por su actividad en un diálogo donde todas las necesidades legítimas deben ser tenidas en cuenta, y entre ellas se encuentran irremediablemente las desigualdades laborales por razón de género.

9.2 Incorporar la perspectiva de género para la igualdad

A lo largo del apartado nueve hemos tratado las bases de un sistema económico globalizado, donde las empresas se han visto en la necesidad de reformular sus modos de trabajo y los perfiles de sus directivos/as. A lo largo de este subapartado trataremos la necesidad de implantar una ética empresarial desde la perspectiva de género.

Al movernos en contextos globales donde la ciudadanía tiene un papel activo a la hora de gestionar su relación con la organización, ésta se ve obligada a dar respuestas morales a los problemas que se dan tanto en su entorno como en su seno. Por tanto, al tratarse de una institución social que reproduce las estructuras sociales, materiales y simbólicas, es inevitable que uno de los problemas centrales que se trasladan a su día a día sean las desigualdades por razón de género. Desde aquí creemos que la empresa tiene la responsabilidad de hacer frente a dicho problema, de ofrecer soluciones para crear modos de trabajo más igualitarios y brindar a las mujeres oportunidades de escalar hacia puestos de dirección. Y es que la empresa no puede ser un espacio aislado del resto de la esfera pública, ya que se encuentra en constante interconexión con los grupos de intereses, radicados tanto en el ámbito público como en el privado. Por todas estas razones, se hace más que necesaria la integración de la ética empresarial, desde la conciencia de una responsabilidad social y integrando también la perspectiva de género.

En esta línea, podemos observar que dentro de la sociedad existe una moral pensada, unos valores considerados como valiosos, entre los que se encontraría la consecución de

una sociedad igualitaria en la que todos y todas tuvieran las mismas oportunidades de acceso, permanencia y escalada profesional dentro del mundo laboral, entre otras cosas. Sin embargo, nuestras actuaciones diarias, como individuos o empresas, parecen desmentir esas convicciones a las que tan fuertemente nos aferramos (Cortina, 2007). Uno de los problemas principales reside en el hecho de que la igualdad de la mujer en el ámbito económico como en muchos otros, forma parte de la “moral pensada”, de ese “debería ser”. Sin embargo, aunque el deber nos marca el camino, no nos basta con la esfera de lo deseado, las demandas que se efectúan desde el feminismo deben integrarse en el funcionamiento de las organizaciones y la ética empresarial como ética aplicada nos ofrece esa oportunidad.

A la hora de integrar la perspectiva de género dentro de la ética empresarial dialógica, partimos de un objetivo concreto: la consecución de la igualdad en los diferentes niveles de participación de la empresa y facilitar que cada vez un mayor número de mujeres puedan acceder a puestos de responsabilidad. Así pues, en el contexto de la perspectiva de género que aquí planteamos creemos una exigencia básica, y ampliamente fundamentada en las bases teóricas de la democracia participativa y de la ciudadanía democrática, la promoción de planes de igualdad dentro de la empresa. Estos planes deben atender a las normas previamente establecidas por la Unión Europea y, en nuestro caso, al Estado español. Además de esto, no podemos dejar de lado el papel de las propias empresas, que como instituciones sociales deben respetar los planes jurídicos para la promoción de la igualdad, pero también por obligación moral deben estar dispuestas a ir más allá y en base a su responsabilidad social corporativa, promover planes propios, modos de trabajo y actitudes que se ajusten a sus peculiaridades y promuevan la equidad de género en el funcionamiento de su día a día.

Ya hemos visto anteriormente que existe un discurso de la igualdad muy extendido en nuestra sociedad, un discurso institucionalizado y que adopta la forma de diferentes planes normativos para la equidad de género en todos los ámbitos. Por ejemplo, dentro del marco de la Unión Europea podemos encontrar diversos acuerdos para garantizar la igualdad de género en el ámbito laboral, como la Estrategia para la igualdad entre hombres y mujeres (2010-2015), que sería uno de los acuerdos más recientes donde se

recogen los principios definidos por la Carta de la Mujer (2010)⁶. Sin embargo, cuando nos remitimos a nuestra realidad más concreta, somos testigos de ese doble discurso, ya que a pesar de existir leyes que luchan contra la desigualdad de género, las estructuras de nuestra sociedad siguen siendo patriarcales y excluyentes para las mujeres. Como no, dichas estructuras se reproducen en el seno de la empresa, que en base al modelo tradicional de gestión de los negocios, legitima los estereotipos de género.

Sin embargo, la mayor parte de las organizaciones aún no implantan medidas para fomentar la igualdad de trato en sus dinámicas laborales. Si nos preguntamos el porqué de este hecho, la respuesta nos remite directamente al modelo de empresa tradicional basado en la visión de la racionalidad económica que prima el beneficio económico y la eficiencia por encima de todo lo demás, y que es en gran parte la causante de que tanto la ética empresarial como las políticas que venimos tratando no se integren de buen grado en todas las empresas. Además, también se puede deber a la disociación entre esfera pública y privada que hemos visto, al situarse la empresa en el ámbito público tradicionalmente ocupado por hombres, parece que la incorporación de las mujeres no se ha dado en igualdad de condiciones, ya que éstas aún son concebidas como extrañas y como inferiores a sus compañeros masculinos. Dicho modelo de racionalidad económica provoca que la esfera económica se separe de lo social, y que actúe con su propia dinámica sin atender a las demandas que le llegan de su entorno.

Por otro lado, y partiendo del hecho de que la igualdad de género es un derecho humano básico, todas las empresas deberían integrarla en sus herramientas éticas. Esto sin mencionar a la Oficina Internacional del Trabajo, que recoge como uno de sus objetivos principales la promoción de los derechos de la mujer en el trabajo y el logro de la igualdad entre los sexos⁷. En definitiva, lo miremos desde donde lo miremos, “que las mujeres puedan incorporarse al trabajo en igualdad de condiciones con los hombres, no es una cuestión deseable sino exigible” (García-Marzá, 1999: 26), y no sólo su incorporación, también en el desempeño de sus actividades, en el trato con sus

⁶ Ambos documentos fueron redactados por la Comisión Europea en Bruselas, Una Carta de la Mujer: Declaración de la Comisión Europea con motivo del Día Internacional de la Mujer (2010), con fecha 5/03/2010 [COM(2010)78 final] y la Estrategia para la igualdad entre hombres y mujeres (2010-2015), con fecha 21/09/2010 [COM(2010) 491 final], redactados en Bruselas.

⁷ Podemos ver los principios de la OIT en el documento Principios y derechos fundamentales en el trabajo: del compromiso a la acción [ILC. 101/VI] pp.32

compañeros/as y en todas las fases de su vida laboral, hasta en la jubilación. De nuevo, deseamos poner de relieve la importancia de una empresa ética para integrar a las mujeres en su seno y facilitar su ascenso a puestos de responsabilidad y de alta dirección, participando en la construcción de una sociedad igualitaria.

La tarea básica de la ética empresarial consiste en ocuparse de las condiciones de posibilidad de la credibilidad social de la empresa y, por tanto, de la confianza depositada en ésta por parte de todos aquellos grupos que forman parte o están afectados por su actividad (García-Marzá, 2004: 23). Hay que poner de relieve que las mujeres están afectadas por su actividad, en cuanto no son atendidas sus necesidades como grupo social. Por tanto, hay que hacer hincapié en la falta de reconocimiento del papel de las mujeres dentro del mundo de la empresa, y es que si no se está incluyendo a uno de los grupos implicados se está llevando a cabo una comunicación estratégica basada en la coacción y que rehúye de un diálogo en iguales condiciones. La necesidad de integrar a todos los stakeholders, además de buscar la creación de instituciones más justas, mediante la publicidad y la comunicación, construir una imagen sana y creíble de las empresas, acercándola más al público en general.

A lo largo de este trabajo vamos a defender la hipótesis de que cuanto más implantada esté la gestión ética dentro de la empresa, mayores posibilidades habrá de que las dinámicas de trabajo se basen en la igualdad, de que los puestos de dirección estén abiertos a las mujeres y de desarrollar modelos de liderazgo femenino. Por tanto, concebimos que una empresa ética es el paso previo para la incentivación de liderazgos femeninos, y para la consecución del empoderamiento de las mujeres. Porque un comportamiento moral tiene que, inevitablemente, caminar hacia la igualdad efectiva, y esto pasa por tratar a mujeres y hombres como lo que son: iguales. En conclusión, al hablar de una empresa ética y teniendo presente el hecho de que se trata de una institución social que tiene por objeto generar bienes sociales, queremos creer en el potencial de este ente para promover una nueva dinámica en el ámbito laboral, una dinámica más igualitaria. La empresa debe ajustarse a las normas legales, pero sobre todo tiene la potestad de ir más allá y encaminarse hacia acciones positivas que traten de erradicar las raíces sociales de la discriminación (García-Marzá, 1999: 14). Porque la empresa como institución social debe asumir su responsabilidad e incorporar esta demanda de igualdad dentro de sus formas de trabajo.

10. Definiendo un modelo de liderazgo femenino

Antes de adentrarnos en la definición de un modelo de liderazgo al que podamos denominar como “femenino”, debemos reconocer el gran esfuerzo académico que se ha desarrollado en este campo de estudio a lo largo de las últimas décadas. Por esta razón vamos a dar un pequeño repaso a las diferentes teorías que han estudiado la heterogeneidad de perfiles de liderazgo que se pueden encontrar, para después poner el énfasis en los estudios que se centran en el análisis de la variable de género. A medida que nos vayamos adentrando en dichas teorías y conforme se vayan teniendo en cuenta un mayor número de variables en los estudios, nos daremos cuenta de que resulta muy complicado establecer una definición unívoca de liderazgo femenino y masculino.

Para facilitar nuestra tarea y la lectura de este trabajo, hemos decidido agrupar las teorías de estudio del liderazgo en cuatro tipos⁸: las teorías de los rasgos (Allport), las del comportamiento (Hemphill, Fleishman y Stodgill), las situacionales o de contingencia (Fiedler) y el enfoque transformacional (Bass y Avolio). Se ha decidido emplear dicha clasificación porque es la de uso más generalizado dentro del campo de la psicología social, ya que permite aglutinar de forma clara las principales tendencias o direcciones que toman los diferentes estudios del liderazgo. A lo largo de las siguientes páginas encontraremos una tabla de elaboración propia donde se describen brevemente las teorías desarrolladas dentro de estos cuatro puntos. Como se podrá observar a partir de dicha clasificación, la mayor parte de los estudios no tienen en cuenta la variable de género, sino que se centran en otras variables como el tamaño de la organización, la estructura o el modo de trabajo del equipo, para definir las actitudes, cualidades y comportamientos que ha de tener un/a buen/a líder. Por tanto, dichos enfoques nos servirán inicialmente para aproximarnos a nuestra temática de estudio, conocer los diferentes tipos de liderazgo definidos por parte de la psicología social, pero no para ver las diferencias de estilo entre los líderes varones y las mujeres.

⁸ Resulta difícil citar a los precursores de la teoría de los rasgos, porque fue una tendencia diseminada entre diferentes escuelas, aunque se basa en las ideas de la Teoría de la personalidad de Gordon Allport. La principal sede de las teorías del comportamiento o conductuales se halla en la Universidad Estatal de Ohio, donde el Personnel Research Board formado por Hemphill, Fleishman y Stodgill trabajaron dicha tendencia. Dentro de las teorías situacionales destaca el papel de F.E. Fiedler. Mientras que el enfoque transformacional empezó a ser desarrollado principalmente por B.M. Bass, con la ayuda de B.J. Avolio.

Por otro lado, existen estudios concretos que se centran en la variable de género con el objetivo de discernir si existe realmente un liderazgo característico asociado a cada uno de los sexos⁹. En esta línea, también se han diseñado dos cuadros clasificatorios con las dos posturas de estudio principales: aquellos que consideran que “el género sí condiciona la manera de ejercer el liderazgo y aquellos que consideran que las diferencias existentes no se deben tanto al género como a la propia cultura de las organizaciones” (Blázquez, 2005: 1). Por último, se debe tener presente un hecho, y es que dependiendo de la metodología y la perspectiva que los/as autores/as den a su trabajo de campo, los resultados podrán ser muy dispares, haciendo que resulte complicado llegar a definir un liderazgo femenino y otro masculino. A pesar de esto, adelantamos ya que a pesar de esta gran heterogeneidad de resultados y posturas contradictorias, defendemos la existencia de un liderazgo femenino que puede ofrecer en el contexto de crisis económica mundial un paso hacia nuevos horizontes.

10.1 Las teorías del liderazgo

El liderazgo es un objeto de estudio muy complejo y por esta razón ha sido abordado desde diversas disciplinas, hecho que ha contribuido a acrecentar la confusión en torno a su definición. Su carácter tan diverso dificulta en gran medida nuestro trabajo, por eso se van a intentar tener en cuenta la mayor parte de las teorías existentes, para poder dibujar así un panorama más completo sobre qué es el liderazgo y si se pueden diferenciar dos modelos de dirección según sexo. Para empezar, partiremos de la definición de liderazgo como “un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona –el líder- y sus seguidores” (Lupano y Castro, 2006: 108). Se trata pues de un fenómeno de percepción social, ya que alguien se convierte en líder debido a que otros/as le dotan de poder, consciente o inconscientemente. Por tanto, en el proceso de liderazgo tendrán una importancia vital las dotes comunicativas del líder en cuestión, así como los estereotipos de género fundamentados en nuestra dinámica social, que condicionan cómo vemos el mundo y todo lo que en él acontece. Y es que la capacidad

⁹ Cuando hablamos de sexo, nos referimos a la biología que diferencia a hembras y machos, es decir, el sexo biológico femenino y el masculino. Mientras que cuando hablamos del género, nos remitimos a la femineidad y la masculinidad, a una construcción edificada a partir de componentes culturales, físicos, psicológicos, etc. En nuestra mente, sexo y género se hallan unidos, porque principalmente el género es construido sobre un sexo determinado, adoptando unos valores y actitudes si se trata de sexo femenino, y otros muy diferentes si el sexo es de varón. Sin embargo, se trata de dos componentes que se pueden desarrollar de forma separada, porque pueden ser independientes entre sí (Millet, 2010: 78).

de comunicación es un rasgo esencial para un/a buen/a líder, tanto para integrar los valores de la organización en la propia conducta, como para transmitirlos al equipo. Hay que tener en cuenta que hacer bien las cosas es sólo la mitad del camino, también hay que saber comunicarlas dentro de un esquema de coherencia que nunca debe fallar.

Antes de empezar, debemos diferenciar el liderazgo de la gerencia (management) para no confundir así dos términos que se han puesto de moda en los últimos años dentro del mundo académico. Así pues, entendemos que el/la gerente a diferencia del/la líder, planifica, organiza y controla, dirigiendo sus esfuerzos hacia objetivos estratégicos más concretos, señalando a cada componente del equipo cómo desempeñar su tarea de forma funcional para conseguirlo. Mientras que el/la líder establece una relación más estrecha con su equipo, prestando mayor atención a sus necesidades para marcar directrices hacia los objetivos grupales, motivando y involucrando al equipo, teniendo en cuenta las necesidades de los empleados y no solo los objetivos empresariales (Kotter, 2001).

Como se ha comentado anteriormente, existen diferentes tipos de teorías que a lo largo de los años se han encargado de estudiar los modelos de liderazgo que se pueden desarrollar. Cada una de estas perspectivas se centra en un grupo de variables que determinan en gran medida la dirección de sus resultados, es decir, dependiendo del grupo de variables y las hipótesis de que parta cada estudio, así como de los cuestionarios u otras herramientas de recogida de datos empleadas en su realización, se llegarán a conclusiones muchas veces contradictorias. Para hacer más clara nuestra exposición, hemos decidido construir una tabla con la clasificación de las diferentes teorías, que serán explicadas de forma breve a continuación.

En primer lugar, encontramos las teorías basadas en los rasgos, que intentan definir un modelo de liderazgo único basándose en las características individuales que comparten los/as grandes líderes de la Humanidad como por ejemplo Mahatma Gandhi, Margaret Thatcher o Nelson Mandela. Dicha teoría sirve para establecer una especie de definición (rasgos psicológicos, físicos, de personalidad, etc.) de lo que sería un/a líder, pero no pretenden medir la eficacia de dichos modelos. Aunque su intención principal no sea estudiar la diferenciación entre liderazgos femeninos y masculinos, centrarse en los grandes líderes históricos supone excluir a las mujeres de su estudio, ya que son pocas las féminas que han podido desempeñar un liderazgo público hasta hace décadas. Por

tanto, dicha teoría no nos serviría para aproximarnos a las diferencias de liderazgo entre sexos, porque obvia la variable sexual en concreto y al grupo de mujeres en general.

En segundo lugar, los estudios centrados en el comportamiento del líder se basan en definir el tipo de conductas, actitudes y comportamientos que lleva a cabo la persona al mando del equipo, y encontrar la relación entre dichas conductas y el éxito o eficacia que tengan en el desempeño del trabajo. Básicamente, las conductas de los/as líderes son percibidas por sus subordinados/as en base a dos aspectos: si el liderazgo desempeñado se centra en la producción o si pone el acento en las relaciones dentro del equipo. Sin embargo, las conclusiones a las que se llega a partir de este estudio son parciales porque no se tiene en cuenta la variable situacional, que será en gran medida la que marque las necesidades de un tipo de liderazgo u otro.

En tercer lugar, tenemos los estudios situacionales o de contingencias, en los cuales ya se incluye la variable situacional en la determinación de las cualidades de los diferentes liderazgos. Según estas teorías, pueden llegar a existir tantos líderes como situaciones se den, por tanto, no es tan importante el comportamiento del líder en sí mismo, como aquello que se le esté exigiendo desde el entorno o las necesidades de la organización. Consecuentemente, las acciones que desempeñe frente a los retos de su día a día laboral variarán según la situación y sus decisiones marcarán la definición de uno u otro estilo.

Hoy en día se encuentra en auge el enfoque transformacional de Bass (1985), ya que subsana las carencias de los anteriores estudios, se basa en la teoría del liderazgo carismático y transformacional de House (1977) y MacGregor (1978). Su novedad radica en el hecho de que se tienen en cuenta de forma conjunta las variables que antes se analizaban por separado: rasgos del líder, situación en la que desempeña su liderazgo y comportamientos que lleva a cabo. Así pues, Bass distingue dos modelos de liderazgo activo: transformacional y transaccional, en el primero se crea un espíritu de equipo donde los objetivos organizacionales priman sobre los propios, mientras que en el segundo, el/la líder inspira a sus seguidores a partir de incentivos personales con premios o sanciones. A partir del modelo transformacional se desarrollarán los estudios que analizan la existencia de diferencias de liderazgo entre mujeres y hombres, porque como veremos más adelante, parece ser que las mujeres practican un liderazgo más transformacional que los hombres.

Tabla 1. Clasificación de las Teorías de Liderazgo (Elaboración propia).

CLASIFICACIÓN TEORÍAS DE LIDERAZGO				
Teoría	Autor/es	Año	Descripción	Rasgos Principales
TEORÍAS DE LOS RASGOS				
<p>El presente enfoque tuvo su auge en los años 1920-1950, encontrándose bastante abandonado en la actualidad. Se centra en estudiar los rasgos personales de grandes líderes como N. Mandela, M. Ghandi o M. Thatcher, considerando que existen ciertas características esenciales en un/a líder: autoconfianza, inteligencia, honradez, ganas de dirigir, impulso, esfuerzo y ambición. Hay dos limitaciones en esta teoría: no hay rasgos universales de liderazgo que se puedan aplicar a todas las situaciones; y los rasgos no pueden predecir la eficacia del liderazgo.</p>				
Teoría de los Grandes Líderes	Se basa en la Teoría de la personalidad de Allport.	1920	Basada en la idea de que ciertas personas poseen unas capacidades (físicas, mentales y de personalidad) que les capacitan para ser líderes. Destacan el impulso personal, deseo de dirigir y la integridad.	Su premisa es que no te conviertes en líder, sino que naces siéndolo.
TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO				
<p>Se centran en la búsqueda de las conductas más adecuadas para fomentar un liderazgo positivo. En este aspecto, se le da gran importancia a la percepción de los seguidores hacia el/la líder, en base a dos variables principales: la iniciación de estructura (consecución de tareas) y la consideración (la relación que mantiene el/la líder con el resto de miembros del grupo). Su principal limitación es que no se tienen en cuenta los factores situacionales.</p>				
Teoría de la Personalidad	Kart, Lewin, White y Lippit	1945	Definieron una tipología de liderazgos concretos, que servirán de base para las posteriores investigaciones.	Se trata de tres modelos: autoritario o autocrático, democrático y laissez-faire (pasivo).

Estudios de la Universidad de Ohio	Personnel Research Board (Hemphill, Fleishman y Stodgill)	1953	Definir las diferencias entre líderes efectivos y no efectivos. Para esto se estudiaron las dimensiones de la conducta del líder incluyendo dos nuevas: rendimiento y satisfacción del equipo. Se creó el Supervisory Behavior Description (SBD), y el Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder (LBDQ) que incluía 150 descripciones de comportamientos de líderes.	Crearon la categoría de líder alto-alto, que se correspondería con aquella persona que apunta alto en ambos sentidos, tanto para la estructura de trabajo como para la consideración que de él/ella tenga su equipo.
Estudios de la Universidad de Michigan	Likert, Katz, Kahn y Seashore	1961	Identificar las relaciones entre la conducta de liderazgo, satisfacción, motivación, rendimiento y productividad del equipo. Un liderazgo efectivo será aquel que se centre en satisfacer las necesidades de los/as empleados/as.	Distinguen dos liderazgos principales: el líder centrado en las tareas y el líder centrado en los empleados.
Teoría del Comportamiento Directivo	Blake y Mouton	1964	Se creó una matriz gerencial de 9x9 que contenía 81 opciones de liderazgo distintas, basadas en los estilos de “interés por la gente” y de “interés por la producción”.	Se extraen los cinco principales modelos de liderazgo: laissez-faire, paternalista, compromisario, autocrático y democrático.
TEORÍAS SITUACIONALES O DE CONTINGENCIAS				
La premisa principal en esta teoría es que la situación moldea y construye al/la líder, según las necesidades del entorno en el que se esté desarrollando la actividad, el liderazgo adquirirá unos matices u otros. Por tanto, la teoría situacional o de contingencias parte de la relación entre dos categorías: la situación organizacional y el estilo del/la líder. Según ésta, la efectividad de la conducta del líder dependería en primer término del ambiente y contexto dónde ésta se vaya a desarrollar.				
Teoría X e Y	Douglas y McGregor	1960	Definir los esquemas de liderazgo más comunes, extrayendo dos tipos concretos, en dos extremos opuestos del comportamiento. Aunque se pueden llegar a dar liderazgos en las zonas intermedias.	Distingue entre dos tipos de líderes: un estilo autoritario denominado “teoría X” y un estilo más igualitario o “teoría Y”.

Modelo de Liderazgo de Contingencia	F. Fiedler	1965 1967	El desempeño del grupo efectivo depende de la unión entre la forma de interactuar del/la líder con sus subordinados/as y el grado de control e influencia que tiene sobre la situación.	Sus estudios a partir del Least Preferred Coworker-LPC, indicaron que la relación entre líder y equipo determina la eficacia del grupo.
Teoría del ciclo de la vida	P. Hersey y K. Blanchard	1969	Se relacionan las cuatro etapas de madurez de las personas con el desarrollo de un cargo de liderazgo.	Se concluyó que a medida que los seguidores maduran, el/la líder va perdiendo poder y control sobre el grupo.
Teoría de los Caminos-Meta	R. House y Evans	1971	Dentro de esta teoría se incluyen nuevas variables como las contingencias situacionales y las recompensas al personal subordinado. Según esta teoría, la principal responsabilidad de un/a líder es motivar a sus empleados/as centrándose en los resultados que se desean obtener. Para esto se pueden dar recompensas, para así incentivar la participación y la motivación de su equipo.	De aquí surgen cuatro modelos de liderazgo que reflejan los tipos de conducta que los/as líderes eficaces deberían adoptar dependiendo de la situación: liderazgo de apoyo, liderazgo directivo, liderazgo participativo y liderazgo orientado al logro.
Teoría de la Decisión Normativa	V. Vroom y P. Yetton	1973	Especificar los procedimientos de toma de decisiones más eficaces dependiendo de la situación. Es decir, se estudia cómo afectan las decisiones de los/as líderes a los empleados/as y su forma/ritmo de trabajo, según el entorno en el que se desempeñe la actividad concreta.	Los procedimientos a desarrollar pueden ser: decisiones autocráticas del/la líder, consultas individuales, consultas de grupo y decisiones grupales.
Teoría de los sustitutos del liderazgo	Kerr y Jermier	1978	Se pueden dar situaciones en las que ciertos factores contextuales como la experiencia de la plantilla, la claridad de las tareas o el grado de organización, permitan que el liderazgo resulte innecesario.	El liderazgo puede ser algo innecesario si el equipo desarrolla sus tareas de forma eficaz por sí mismo. Se trataría de una especie de liderazgo compartido por todo el equipo.

Teoría de los Recursos Cognitivos	F. Fiedler y J.García	1987	Examinan las variables situacionales como el estrés interpersonal, apoyo grupal o complejidad de las tareas, que pueden afectar a los recursos cognitivos del grupo (inteligencia, eficacia, pericia, organización).	Los recursos cognitivos de los/as empleados/as pueden verse afectados por situaciones que van más allá del propio grupo de trabajo, pero que muchas veces son provocadas por la organización o el estilo de liderazgo entre otras cosas.
Teoría de la interacción líder-ambiente-seguidor	J.Wofford	1982	En este estudio se pone el énfasis sobre los factores que determinan el poder del/la líder sobre el grupo: roles bien definidos, habilidad y motivación para las tareas, y ausencia de limitaciones ambientales.	Dependiendo del grado de desarrollo de dichos factores, el/la líder alcanzará mayor o menor poder para hacer valer sus decisiones dentro del equipo de trabajo
ENFOQUE TRANSFORMACIONAL				
Liderazgo transformacional, transaccional	B. Bass	1997	Complementar los anteriores estudios aglutinando en uno solo las principales variables estudiadas hasta el momento: rasgos, poder, conducta del líder y situación. Además, permite acceder a los niveles superiores de la empresa y a la motivación del equipo en su trabajo.	Distinguimos dos principales estilos: transaccional y transformacional. Ambos son modelos activos, porque en ellos los/as líderes muestran una actitud proactiva. Mientras que el modelo de laissez-faire visto anteriormente, se corresponde con un modelo pasivo.

10.2 ¿Existe realmente un modelo de liderazgo femenino?

El estudio académico sobre liderazgo femenino ha adquirido un gran protagonismo en las últimas décadas a raíz de los cambios acontecidos en el panorama empresarial, debido al protagonismo de la crisis económica global, las Tecnologías de la Información y la Comunicación, y de la necesidad de reformular las bases del mundo de los negocios. Sin embargo, existen grandes divergencias en el debate sobre la existencia de diferencias entre liderazgo masculino y femenino. En gran medida, dichas discrepancias se deben al carácter multidimensional de nuestro objeto de estudio, razón por la que ha sido abordado desde campos muy diversos como la sociología, la psicología social y las consultoras de dirección empresarial. Cada campo de estudio tiene su propia perspectiva sobre el tema, y por tanto, prima una visión, un método y unas variables a estudiar. Teniendo en cuenta estos hechos, resulta más que comprensible que se lleguen a conclusiones muy distintas dependiendo del estudio al que nos refiramos.

10.2.1 El sexo como variable de estudio del liderazgo

En primer lugar, cabe señalar que la mayor parte de los científicos sociales no defienden la existencia de dos liderazgos diferentes por cuestión de sexo, y este hecho no se debe tanto a los resultados de sus estudios cuantitativos y cualitativos, como a la cultura y la socialización en la que han crecido. Es decir, muchas veces la lectura de los resultados puede ser muy diferente dependiendo de la persona que la realiza, así, el no reconocimiento de un liderazgo femenino se puede deber en gran medida a que hasta bien entrada la segunda mitad del siglo XX el prototipo de líder es siempre masculino, llegando incluso a anularse la posibilidad teórica de pensar formas de liderazgo femenino. No será hasta conseguir una incipiente igualdad en el espacio público, y que se llegue a ver con normalidad el hecho de que existan mujeres que ocupen puestos de poder y responsabilidad, cuando se pueda plantear con sentido la cuestión de si hay o no dos modelos de liderazgo según sexo/género.

Sin embargo, si nos adentramos en el tratamiento de la literatura escrita sobre el tema, encontramos algunas autoras con reconocidas trayectorias en el mundo empresarial, que defienden la existencia de un modelo de liderazgo femenino diferente del masculino. Entre ellas se encuentra Marilyn Loden (1987), quien diferencia el estilo masculino

(esquema piramidal) de corte más competitivo, autoritario, controlador y con una resolución analítica de los problemas; del liderazgo femenino (esquema reticular) más centrado en la cooperación, la colaboración y la resolución de problemas de corte intuitivo y empático.

Por otra parte, Sally Helgesen (1993) en lugar de diferenciar dos modelos de liderazgo según sexo, lo que hace es identificar un rasgo considerado “femenino” que se puede dar dentro de cualquier modelo de líder, dicho rasgo se refiere a la cooperación y la igualdad por encima de la competición y el control. Siguiendo esta postura, Rosener (1990) también opta por la participación y el acto de compartir información entre todo el equipo de trabajo, como forma principal de liderar de las mujeres. Kaufmann (1996) va un paso más allá y empieza a definir un modelo de liderazgo femenino como un modo novedoso de liderar en contraposición al de los hombres, destacando la parte emocional y humana del/la líder.

En resumen, algo común a todas las afirmaciones de las anteriores autoras es que el esquema de liderazgo femenino se diferenciaría del modelo tradicional masculino, porque en él se daría un predominio de la participación en igualdad de condiciones que fortalece las relaciones entre los miembros del equipo, creando modos de trabajo reticulares; mientras que en el modelo de liderazgo masculino primarían el éxito personal y la racionalidad científica en el logro de los objetivos estratégicos.

En los últimos años se han desarrollado un mayor número de estudios centrados en el género, con el objetivo de fundamentar la distinción entre un modelo de liderazgo masculino y otro femenino. Todos los estudios que se exponen a continuación fueron realizados a partir de los años noventa con carácter individual y no meta-analítico, y resultan ser una buena muestra de la gran heterogeneidad existente en este campo de estudio. A partir de las siguientes tablas elaboradas de forma esquemática, vamos a ver diferenciadas dos líneas de argumentación según los resultados obtenidos: los estudios que afirman la existencia de un liderazgo femenino y otro masculino; y los estudios que no ven pruebas concluyentes para defender dicha afirmación. A diferencia de las teorías vistas en el anterior subapartado, los siguientes estudios se centran en la variable de género, aunque todas ellas parten de los avances conseguidos por las anteriores.

Tabla 2. Estudios que apoyan la existencia de un liderazgo femenino y otro masculino (Cuadro de elaboración propia basado parcialmente en la clasificación de Cuadrado, 2003: 289-297).

ESTUDIOS CON DIFERENCIAS ENTRE LÍDERES MUJERES Y HOMBRES				
Autor y año	Objetivo	Muestra	Método	Conclusión principal
Rosener (1990)	Estudiar las diferencias de género en los modelos de liderazgo transformacional y transaccional. Fue el primero en tratar este tema.	Líderes de ambos sexos con un nivel de vida y educativo similar.	Estudio de autoinforme (entrevistas y autodescripciones) con personas autoseleccionadas. No se usaron instrumentos estandarizados como el LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) o el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire).	Las mujeres se describían con rasgos característicos del liderazgo transformacional (satisfacción del grupo y participación). Aunque Rosener lo denomina “liderazgo interactivo” por la búsqueda constante de interacciones positivas, hecho que acrecenta la confusión. Mientras que los hombres se definían más cercanos al transaccional, donde las relaciones se conciben como intercambios. Además, las mujeres lo suelen desempeñar en pymes, acostumbradas a procesos de cambio y que se caracterizan por su gran flexibilidad.
Druskat (1994)	Investigar el liderazgo de hombres y mujeres en empresas consideradas “no tradicionales”, es decir, formadas estrictamente por hombres o sólo por mujeres.	6359 hombres y mujeres de órdenes religiosas católicas (3352 religiosas, 6359 religiosos y 1466 sacerdotes).	Evaluación de sus líderes o superiores mediante el cuestionario MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)..	Las líderes eran evaluadas con rasgos transformacionales como estimulación intelectual; mientras que los hombres se acercaban al transaccional con un liderazgo pasivo. Además, Druskat defiende que si una mujer desea alcanzar un puesto de dirección en una empresa tradicional, es probable que tenga que actuar en base a los cánones de los directivos, con lo que al final las diferencias de género acaban enmascarándose.

Bass y Avolio (1994)	Definir las diferencias de valoración de los/as líderes según su sexo, por parte de sus respectivos equipos.	582 hombres y 219 mujeres de seis grandes empresas de los EEUU.	Evaluación por parte de los/as subordinados (150 hombres y 79 mujeres) hacia los/as líderes mediante el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire).	De nuevo encontramos una mayor puntuación para las mujeres en factores como carisma o interés individualizado, mientras que a los hombres se les asocia con el modelo laissez-faire (liderazgo pasivo). Sin embargo, Bass y Avolio ofrecen una explicación diferente, y es que las mujeres reciben mejores puntuaciones porque sus subordinados/as esperan que lo hagan peor, además, son educadas en actividades de cuidado y mayor sensibilidad social, rasgos cercanos al liderazgo transformacional.
Gardiner y Tiggeman (1999)	Discernir si en las organizaciones en que la mayor parte de los empleados son hombres, las mujeres líderes adoptan un liderazgo más orientado a la tarea, es decir, si tienen un estilo más similar al practicado por los hombres.	30 mujeres y 30 hombres líderes de organizaciones dominadas en número por hombres; 30 mujeres y 30 hombres líderes de organizaciones dominadas en número por mujeres.	Autoevaluación de los/as líderes en base al cuestionario LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire).	En organizaciones dominadas en número por hombres, las mujeres se acercan más a la tarea. Es decir, las mujeres adoptan un modelo estereotipadamente masculino en las situaciones en que estos dominan en número. Quizás se deba al deseo de integración social y aprobación que sienten las mujeres.
Eagly y Johannesen-Schmidt (2001)	Estudiar los principales estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire.	2874 mujeres y 6126 hombres procedentes de diferentes países, principalmente de los EEUU.	Autoevaluación de los líderes, de su equipo o de sus superiores a partir del MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)..	En esta línea, los hombres obtendrían puntuaciones más altas en el transaccional y laissez-faire, mientras que las mujeres lo obtendrían en el modelo transaccional, concretamente en la categoría de “consideración individualizada”.

Ramos, Sarrió, Barberá y Candela (2002)	Estudiar las diferencias entre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire en el panorama empresarial valenciano.	230 hombres y 75 mujeres en cargos de dirección o mandos intermedios.	Autoevaluaciones de directivos/as de la Comunidad Valenciana, mediante una versión reducida del MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire).	A partir de sus resultados con pocas diferencias entre las autoevaluaciones de ambos sexos, afirman que ninguno de los dos sale ganando, sino que parecen ser bastante similares en su liderazgo.
López-Zafra y Morales (1998)	Estudiar las diferencias de género en el liderazgo dentro de los centros educativos.	23 mujeres y 35 hombres (director/es y secretarías/os).	Cuestionario de autoevaluación.	Cuando el cargo era el de director/a, las mujeres obtenían mayores puntuaciones en el ítem de consideración individualizada, sin embargo conforme se baja en responsabilidad, las diferencias entre sexos se diluyen, no encontrando grandes diferencias entre secretarías/os.
Carless (1998)	Conocer las diferencias entre hombres y mujeres en el desempeño del liderazgo transformacional desde diferentes perspectivas.	Estudio realizado en un banco australiano, con una muestra de 600 mujeres y 294 hombres de diferentes niveles de la empresa bancaria.	Evaluaciones de las/os líderes desde la visión de sus superiores, de sus subordinados/as y de sí mismas/os. Mediante el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), el GTL (Global Transformational Leadership) y LPI (Leadership Practices Inventory).	Tanto las directivas como los superiores perciben a las mujeres como más transformacionales, mientras que los subordinados perciben tanto a mujeres como a hombres dentro del modelo transformacional.

Tabla 3. Estudios que no apoyan la existencia de un liderazgo femenino y otro masculino (Cuadro de elaboración propia basado parcialmente en la clasificación de Cuadrado, 2003: 297-301).

ESTUDIOS SIN DIFERENCIAS ENTRE LÍDERES MUJERES Y HOMBRES				
Autor y año	Objetivo	Muestra	Método	Conclusión principal
Komives (1991)	Estudiar los estilos transaccional y transformacional, centrándose en los estilos de logro (directo, instrumental y relacional).	74 cargos de dirección de residencias universitarias (hombres y mujeres), y 614 estudiantes/graduados de ambos sexos que trabajaban en dichas residencias bajo el mando de los primeros/as.	Autoevaluaciones y evaluaciones del alumnado/plantilla respecto a los cargos superiores.	Tanto directores como directoras se autoevaluaban de forma similar. Pero existían discrepancias a la hora de definir el liderazgo transformacional. Mientras ellos asociaban dicho estilo con el control y el mando; ellas lo asociaban con la colaboración. Sin embargo, los/as subordinados/as sí que percibían como transformacional aquellos directores/as que adoptaban estilos de logro relacionales, sin tener en cuenta el sexo. En resumen, Komives concluye que los directores (hombres) tienen una percepción equivocada de lo que es el liderazgo transformacional.
Komives (1991b)	Comprobar si el sexo de los subordinados influye en la percepción de sus líderes.			El sexo de los evaluadores y el del líder no afectaban a los resultados, similares al anterior estudio visto.

Gibson (1995)	Estudiar las diferencias de género en líderes de diferentes países.	209 líderes procedentes de cuatro países: Noruega, EEUU, Suiza y Australia.	Autoevaluación de los/as líderes mediante el LEQ (Leadership Effectiveness Questionnaire).	De todas las dimensiones de conducta analizadas, sólo se dieron diferencias en la definición de metas (hombres) y en la de interacción (mujeres). Por tanto, se concluyó que no había grandes diferencias entre el liderazgo de mujeres y hombres. Sin embargo, se encontraron variaciones dependiendo del país de procedencia del directivo/a.
López-Zafra y Del Olmo (1999)	Encontrar las relaciones entre los estereotipos de género y el liderazgo transformacional en el seno del ámbito educativo.	Realizado en el ámbito educativo español a 43 hombres y 79 mujeres.	Evaluación de los/as subordinados/as hacia los directores/as mediante el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)..	No surgieron diferencias a la hora de evaluar el modelo de liderazgo de hombres y mujeres. Sin embargo, concluyeron que el liderazgo transformacional se asocia con tareas enfocadas hacia los demás.
Maher (1997)	Detectar las diferencias de género a la hora de desempeñar liderazgos transaccionales y transformacionales; los estereotipos de género asociados a estos y por último, las evaluaciones de líderes reales sobre este tema.	Estudiantes que trabajaban (133 mujeres y 129 hombres); evaluaron a sus 163 supervisores y 99 supervisoras.	Los estudiantes tenían que evaluar mediante el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) a tres personas: su supervisor/a actual, la líder femenina estereotípica y el hombre líder estereotípico.	Concluyeron que no existían diferencias considerables entre los liderazgos de hombres y mujeres, pero sí en la percepción que de los/as líderes tienen los demás. Es decir, las mujeres percibían que las líderes femeninas lideraban en base a un modelo transformacional, mientras que los hombres no describían diferencias entre los modos de liderar de unos y otras.

Van Engen, Van der Leeden y Willemsen (2001)	Comprobar su hipótesis: mujeres y hombres no difieren en sus liderazgos, pero en contextos estereotípicamente femeninos, tanto hombres como mujeres líderes se mostrarán más orientados a las relaciones y más transformacionales.	Realizado en un centro comercial de Alemania, con empleados/as de 70 departamentos diferentes.	327 empleados/as evalúan a 70 líderes (40 hombres y 30 mujeres) mediante versiones reducidas del MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) y el SBDQ (Supervisory Behaviour Description Questionnaire).	Líderes de ambos sexos no diferían en las evaluaciones que recibieron por parte de los empleados/as, las diferencias que se encontraron fueron según la ciudad en la que se ubicaba el departamento en cuestión.
Cuadrado (2002)	Complementar los estudios anteriores incluyendo todos los estilos de liderazgo catalogados por la psicología social, entre otras variables.	65 hombres y 53 mujeres de empresas españolas (altos mandos, medios y bajos).	20 ítems para medir los liderazgos, mediante una versión reducida del MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) con 70 ítems a evaluar.	No existen diferencias significativas en las autoevaluaciones de hombres y mujeres.
Cuadrado (2002b)		226 participantes, 35 líderes (altos mandos, medios y bajos) y 191 subordinados.	20 ítems para medir los liderazgos, mediante una versión adaptada del MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) con 70 ítems a evaluar.	Según las evaluaciones de los subordinados varones, las mujeres suelen adoptar en mayor medida conductas autocráticas. En cuanto a las autoevaluaciones de los/as líderes, no se daban grandes diferencias en sus modelos de liderazgo.

Como se puede observar, la gran heterogeneidad de enfoques, de técnicas analíticas y metodologías utilizadas para estudiar el pluridimensional fenómeno del liderazgo, dificultan la tarea de llegar a una conclusión definitiva acerca de la existencia de un liderazgo femenino diferente al masculino. Al contrario, no podemos formular afirmaciones definitivas porque existen resultados muy dispares según el estudio o teoría a la que nos remitamos. Por ejemplo, suele ocurrir que en los trabajos centrados en estudios de laboratorio donde las personas que intervienen no son líderes reales, se muestran más explícitamente los estereotipos de género en sus definiciones de los tipos de liderazgo. Sin embargo, cuando los estudios son organizacionales, con una muestra de líderes reales, los resultados suelen ser menos estereotipados.

A pesar de esto, en la mayor parte de los casos, aunque sea sólo por una distancia cuantitativa pequeña, las mujeres suelen considerarse y ser consideradas como más cercanas al estilo de liderazgo transformacional. Esta pequeña diferenciación resulta muy reveladora, porque es la que nos marca el camino para la definición de un modelo de liderazgo femenino. Sin embargo, lo más complicado reside en comprobar si las percepciones de los/as evaluadores/as a partir de las cuales responden a los cuestionarios, se basan más en los estereotipos de género o en los comportamientos y actos reales de las líderes en cuestión, un hecho que no podemos abordar aquí. Aunque sí señalaremos que al tratarse de un proceso perceptual, el liderazgo corre el riesgo de ser percibido desde fuera de forma más estereotípica que otros fenómenos, dejando fuera del análisis los actos reales de la líder.

En el presente trabajo vamos a defender la afirmación de que sí existe un modelo de liderazgo femenino diferenciado en valores y comportamientos al modelo masculino, que se correspondería con el de la empresa tradicional. Somos conscientes de que afirmar que existe un modelo de liderazgo femenino y otro masculino es una actividad de categorización muy peligrosa, porque conlleva atribuir cualidades a un colectivo concreto, en este caso a las mujeres por un lado y a los hombres por otro, y asumir una visión estereotipada de la realidad (García-Prince, 2008: 2). Por tanto, se ha de intentar en todo momento que dicha asignación de cualidades no tenga un carácter ontológico y que sea explicado siempre desde los procesos de socialización y el sistema patriarcal en el que nos encontramos inmersos. Por eso, al reconocer la existencia de un liderazgo

femenino nos referimos a éste, no porque las mujeres lideren de forma diferente al hombre debido a su naturaleza o a su biología, sino porque han sido socializadas en una identidad genérica concreta y un rol que se contrapone y a la vez complementa al del hombre. Y es que tanto la identidad femenina como la masculina se definen a partir de un género concreto asociado a un sexo biológico determinado, al que se le van incorporando social y culturalmente ciertos valores y creencias. Dentro de este proceso hay que tener en cuenta que la construcción dicotómica de los espacios sociales se extrapola a la de los géneros, basada en binomios excluyentes donde los hombres denotan autoridad, control, eficacia, agresividad, independencia y racionalidad; mientras que a las mujeres se las construye como seres sensibles, emotivos y cooperativos (García-Prince, 2008: 12).

En esta línea, las mujeres son educadas en valores de cuidado y responsabilidad en referencia a los seres que las rodean, mientras que los hombres lo son en la cuestión de los derechos y la justicia. Dichas diferencias de socialización generan dos formas de ver el mundo totalmente dispares, con lo que las mujeres lo perciben como una “red de conexiones” y los hombres como un “orden social jerárquico” (Cuadrado, 2003: 294). Esta forma de concebir el mundo tendría como resultado dos modelos de liderazgo que diferirían en el tratamiento de los/as subordinados/as y en la toma de decisiones.

Así pues, vamos a tener en cuenta que todos/as somos socializados/as en estos roles de género, y que por tanto, cuando hablemos de directivas tenderemos a pensar en un liderazgo más “igualitario”, mientras que cuando pensemos en directivos, nuestro primer reflejo será pensar en un liderazgo más “autocrático o autoritario”. Ésta es nuestra herencia cultural y estamos socialmente preparados para pensar este tipo de cosas y percibir a las mujeres como seres sensibles e intuitivos. Al mismo tiempo, una mujer estará más predispuesta a comportarse de esta manera por la educación que ha recibido desde su tierna infancia, empezando por el rol que ha desempeñado dentro de su propio hogar. Sin embargo, no todo es tan simple y debemos comprender que a la hora de estudiar los estilos de liderazgo, muchos son los factores que entran en juego para crear las condiciones apropiadas para desarrollar liderazgos femeninos.

Se debe reconocer que el desempeño de éste no depende exclusivamente del género ni del sexo, sino del contexto empresarial y de la cultura organizacional. Por tanto, me

gustaría poner de relieve que el posible desarrollo de un modelo de liderazgo femenino se dará en base a la confluencia de una serie de variables entre las que se encuentran: el sexo del/a líder, el sexo y cargo de las personas que evalúan a los/as líderes, la preeminencia numérica de un sexo sobre el otro en la plantilla de la empresa, el tamaño de la organización, el sector de actividad (primario, secundario o terciario), la estructura de trabajo, la cultura o política organizacional, los estereotipos de género, el carácter femenino o masculino de las ocupaciones, el territorio donde radique su actividad, etc. Todos estos son factores que según vayan emparejándose y confluyendo, generarán diferentes tipos de líderes, ya sean mujeres u hombres.

Una vez vista la gran cantidad de variables que van a influir en el desarrollo de modelos de liderazgo femeninos, podríamos plantearnos una cuestión clave: ¿realmente existe un tipo de liderazgo femenino o éste se desarrolla sólo en ciertas circunstancias con independencia del género? A partir de los estudios analizados hemos visto que las organizaciones en las que se suele desarrollar el liderazgo transformacional (más propio de las mujeres) es en las más flexibles, que se adaptan rápidamente a los cambios y establecen un flujo constante de información tanto en su comunicación interna como en la comunicación corporativa externa. La respuesta no es clara, desde nuestra visión optamos por afirmar que se debe dar la confluencia de ambos factores, porque el liderazgo femenino no está tan sujeto a una identidad genérica concreta (la femenina) como a unos contextos y modos de trabajar determinados, con lo que si se dan las condiciones apropiadas, hombres y mujeres pueden desempeñar liderazgos femeninos.

En resumen, defendemos la existencia de un liderazgo femenino que difiere en valores, modos de trabajo y comportamientos del modelo tradicional desempeñado principalmente por hombres. Sin embargo, afirmamos que dicho liderazgo no es potestad única de las mujeres, ya que su desarrollo no está ligado únicamente al género femenino, sino que entran en juego muchos otros factores contextuales y empresariales. Porque se ha de tener en cuenta que cuando los/as autores/as que defienden la existencia de un liderazgo femenino y otro masculino, asocian atributos tanto a mujeres como a hombres, no quieren decir que dichas características estén en todas las mujeres, ni que estén ausentes en todos los hombres, “pero cuando se compara a las mujeres como grupo parece que tienen un estilo de dirección diferente al del grupo de directivos, aunque igualmente eficaz” (Ramos, 2005: 109).

10.2.2 La exclusión generada por el modelo de liderazgo tradicional

A pesar de las discrepancias entre autores acerca de la existencia de un modelo de liderazgo femenino, podemos afirmar con total seguridad que “debido a la presión de la cultura organizacional tradicional caracterizada por un fuerte masculinismo, las empresas han reconocido un único estilo de dirección” (Ramos, 2005: 101), asociado históricamente a los hombres. Aquella mujer que ha deseado o pretendido ascender y ocupar un puesto de dirección estrechamente vinculado a la toma de decisiones, ha tenido que adoptar las conductas, comportamientos y actitudes asociadas al modelo tradicional de gestión, renunciando a rasgos de su propia identidad.

La preeminencia de un modelo de gestión de los negocios eminentemente masculino ha sido uno de los obstáculos a los que han tenido que enfrentarse muchas mujeres que deseaban acceder a cargos de responsabilidad dentro de las organizaciones. Y es que al tratarse de una institución social, la empresa es un reflejo de las estructuras sociales, por eso no nos sorprende que las bases sobre las cuales se sostiene la cultura organizacional sean de índole androcéntrica y provoquen la exclusión de las mujeres. Si las empresas reconocieran los beneficios que puede aportar el estilo femenino a sus modelos de gestión, se evitaría que muchas mujeres ejercieran un estilo que no es el suyo e imitasen el de los hombres, disminuyendo su eficacia y la de su empresa (Loden, 1987: 104).

Por otro lado, en muchas ocasiones las limitaciones que encuentran las mujeres para acceder a cargos directivos tienen su explicación en la creencia estereotipada de que los hombres son mejores directivos. Los puestos de mayor responsabilidad se corresponden con los valores, actitudes y aptitudes sociales del estereotipo masculino, esto sumado al hecho de que tradicionalmente los hombres han ocupado estos puestos, provoca que ellos sean considerados directivos más eficaces. Mientras, las mujeres no se consideran tan adecuadas para desempeñar dichas posiciones porque se asocian al estereotipo femenino, devaluado en la cultura organizacional dominante (Ramos, 2005: 120), que une indefectiblemente a las mujeres con las actividades que se realizan en el ámbito doméstico, que no forman parte de lo que sería el mundo productivo.

Además, a la hora de que las mujeres puedan acceder a la dirección empresarial, resulta de gran importancia la autopercepción que tengan de sí mismas. Y es que un/a buen/a líder debe llevar a cabo un autoconocimiento que le permita guiar a otras personas, que

le haga creíble frente al grupo de trabajo. Lo más importante recae en ser conscientes de que dicha autopercepción está condicionada por la interiorización de los valores patriarcales, hecho que impide la autoestima de las mujeres, quienes se menosprecian y menosprecian a las demás (Puleo, 2005: 148). Por tanto, no resulta tan importante definir un modelo de liderazgo femenino como revelar que lo que somos, es fruto de un sistema patriarcal que nos convierte en la parte subordinada de la sociedad.

El contexto empresarial actual se caracteriza por una gran turbulencia y dinamismo, las organizaciones que deseen sobrevivir deben ser proactivas y estar preparadas para adaptarse a los cambios feroces de su entorno. El modelo de dirección tradicional enfocado casi únicamente en la consecución de la eficiencia económica y la producción queda obsoleto, dando paso a una forma más relacional de concebir la empresa. Las organizaciones tradicionales, altamente jerarquizadas, burocratizadas y con elevada especialización funcional no responden a las necesidades actuales, si el contexto empresarial está cambiando, sus líderes deben cambiar con él. Los valores masculinos ya no resultan eficaces para dirigir una organización, el modelo tradicional está muriendo y es ahora cuando las mujeres deben empoderarse hacia puestos de dirección.

Son muchas las organizaciones que están dejando atrás el modelo de liderazgo tradicional y desean encontrar la diversidad en los estilos de dirección que les aporten nuevos valores para el desarrollo empresarial. En este aspecto, son las mujeres o en todo caso, el liderazgo asociado a este colectivo, el que es mayormente buscado en este contexto para complementar al modelo tradicional. Éste es un paso de gran importancia, porque implica el reconocimiento de que algo está mal en la estructura patriarcal de nuestras sociedades, en este caso se hace patente en el ámbito económico, y nos dirige hacia un cambio que podemos aprovechar siempre en clave feminista.

10.3 El liderazgo transformacional, más cercano a las mujeres

Las nuevas demandas de dirección de las organizaciones frente a un mundo económicamente globalizado y en pleno proceso de recesión en las actividades económicas mundiales, tienen su respuesta en un modelo de liderazgo denominado como transformacional, que responde a cualidades prototípicamente femeninas. Esta expresión fue la propuesta que se lanzó en el Congreso Internacional Women in Politics dentro del foro de ONG's en Hairou (China, 1995) como “un modelo a seguir para el

nuevo liderazgo de las mujeres en el mundo” (García-Prince, 1998: 52). Es decir, este tipo de liderazgo se concibe como una óptima propuesta para generar oportunidades de participación en la toma de decisiones y las posiciones de poder para las mujeres. Así pues, en el siguiente apartado nos interesa ver cómo este hecho supone una gran oportunidad para el empoderamiento femenino y para que éstas ocupen lugares de responsabilidad en las organizaciones empresariales o de cualquier otra índole.

El liderazgo transformacional se caracteriza por un conjunto de cualidades desarrolladas por el/la líder, denominadas como las “Cuatro I’s”: carisma o influencia idealizada (Idealized influence), motivación inspiracional (Inspirational motivation), consideración individualizada (Individualized consideration) y estimulación intelectual (Intellectual stimulation) (Bass y Avolio, 1994). Un liderazgo de corte carismático permite impulsar cambios organizacionales inspirando la iniciativa de cada empleado/a. La motivación inspiracional se basa en que el/la líder transmita su perspectiva al equipo para alcanzar la visión empresarial de modo que sea un ejemplo de valores a imitar. Por otro lado, para conseguir la total implicación del equipo, el/la líder trata a cada individuo de forma separada, atendiendo a sus necesidades para que se sienta valorado de forma única. La estimulación intelectual nos remite a la participación de todo el grupo en la resolución de problemas, la aportación de ideas sin ser juzgadas mal por diferir de las del/la líder. Todos estos componentes son trabajados conjuntamente para conseguir que los objetivos y necesidades individuales del empleado/a se conjuguen con los objetivos organizacionales y se conviertan en metas compartidas por el equipo. El compromiso que establece este/a líder con su trabajo supone una gran fuente de inspiración para sus seguidores/as. Cabe destacar la importancia de una buena comunicación, y es que si el/la líder quiere que el equipo se implique con la misión de la empresa, debe saber comunicar sus valores, la misión empresarial y la identidad organizacional.

Estas cuatro características se pueden identificar fácilmente con algunos de los rasgos asociados al liderazgo femenino. Autoras como Loden (1987) sostienen que el liderazgo masculino responde a un esquema piramidal, mientras que el femenino se identifica con una estructura en redes, un perfil que se ajusta mejor al funcionamiento reticular de la actual Sociedad de la Comunicación, también conocida como sociedad-red (M. Castells, 1999). Además, la gestión reticular del trabajo en equipo supone un modelo de participación más efectiva. Características asociadas mayoritariamente a las mujeres y a

los valores femeninos tales como el cooperativismo, la colaboración, y la sensibilidad, adquieren relevada importancia en el ámbito directivo (Ramos, 2005: 55). Por tanto, podríamos admitir que el modelo transformacional se acerca más al perfil de liderazgo femenino que hemos tratado anteriormente, ya que las “Cuatro I’s” se corresponden mejor con las características históricamente atribuidas a las mujeres e interiorizadas por ellas mediante el proceso de socialización, con las que se sienten más cómodas y desarrollan en el trabajo de dirección (Escapa y Martínez, 2010: 57).

Así pues, como habíamos comentado, estamos inmersos en un contexto empresarial dinámico, sujeto a periódicas crisis y a un entorno humano cada vez más conectado a las redes de comunicación, volviéndose más crítico frente a las acciones empresariales. Dentro de este contexto, son muchas las organizaciones que ya se han percatado de que el modelo de negocios y dirección tradicionales no es válido. Por tanto, se abren nuevas necesidades a las que hay que dar respuesta a partir de nuevos modelos de liderazgo, entre los que se encuentra el transformacional. Hoy en día, las organizaciones precisan regirse por la cooperación, la colaboración, y el triunfo compartido (Felber, 2012)¹⁰, necesitan que tanto su público interno como externo se sientan parte de la organización. Para esto precisan de un buen líder que encarne todos estos valores y los sepa hacer funcionar dentro del equipo de trabajo, cabe destacar que estos aspectos que acabamos de enumerar “son comunes a las características de la dirección femenina, lo que permite asociar el estilo transformacional a las mujeres” (Ramos, 2005: 128).

En este nuevo contexto, las mujeres pueden llegar a ser mejores directivas que los hombres por su experiencia de implicación activa en la esfera doméstica, que “les proporciona una amplia experiencia en la gestión de conflictos, enseñar, guiar, impartir información, gestionar demandas contradictorias, etc.” (Kaufmann, 1996: 186). En resumen, el modelo transformacional permite a las organizaciones hacer las cosas bien y hacerlas saber, tanto a sus empleados como a todos sus stakeholders externos, mediante planes de comunicación que los tengan a todos en cuenta.

¹⁰ Christian Felber propone en su obra *La economía del bien común* (2012) un nuevo modelo económico como alternativa al capitalismo de mercado. Se trata de impulsar la cooperación y respeto por las personas y el medioambiente dentro de la actividad económica. Porque las organizaciones que lleven a cabo comportamientos saludables tendrán sus retribuciones legales frente a las empresas que sólo se rigen por el afán de lucro, mostrando que un modelo respetuoso es a la larga más rentable para todos/as.

11. Los espacios de liderazgo: más allá del ámbito empresarial

Hemos estado hablando del liderazgo femenino como herramienta para la gestión de los negocios dentro del ámbito empresarial, sin embargo, éste no es el único espacio en el que las mujeres pueden llegar a convertirse en verdaderas líderes. A partir de la disociación de las esferas pública y privada, el ámbito público había quedado “vetado” para las mujeres, con lo que los hombres se encargaban de gestionar el “mundo exterior”, mientras que las mujeres hacían lo suyo con el “mundo interior”. Esta desigual distribución de funciones implica que a lo largo de la historia el sexo masculino se ha encargado de los temas más relevantes para la sociedad como pueden ser las cuestiones políticas, el trabajo asalariado o la economía, porque el sistema patriarcal pone en manos masculinas todos los resortes del poder. Y en lo que se refiere a los asuntos considerados como minucias, las mujeres han sido las encargadas de desarrollarlas, haciendo en la sombra de lo doméstico lo que les exige desde lo público: la reproducción y el cuidado de la familia.

En el presente apartado nuestro principal objetivo será tratar de forma breve la trayectoria y la presencia de las mujeres más allá del mundo económico o empresarial, aunque también se incluirá este punto en su vertiente de puestos de empleo inferiores y medios, para hacer entrever a nuestros lectores que a pesar de haber sido relegadas al ámbito privado, las mujeres han sabido hacerse un lugar en la política y la sociedad civil, demostrando que se pueden traspasar las fronteras del ámbito doméstico, abriéndose paso hacia los liderazgos políticos y morales. Aunque cabe señalar que el simple traspaso de dichas fronteras no resulta garantía suficiente para la consecución de la igualdad en lo público, pero sí un gran paso hacia la equidad y la deconstrucción de dicha disociación entre las esferas pública y privada.

A pesar de una vida a la sombra de los hombres, muchas mujeres han sabido mostrar sus capacidades como líderes políticas, líderes sociales, líderes empresariales y también, líderes del cuidado y de la administración doméstica. También dentro de este espacio pre-político, las mujeres han sabido edificar su espacio vital convirtiéndose en elementos centrales de las economías domésticas, capitalistas y del funcionamiento de la sociedad. Esa doble experiencia de la mujer en el ámbito público y en el privado, ha

tenido como resultado mujeres fortalecidas que son cada vez más conscientes de la opresión del sistema patriarcal y que luchan por cambiar esas bases excluyentes.

A lo largo de estas páginas daremos un repaso a la lucha de las mujeres por el reconocimiento político, la actual situación que viven como trabajadoras asalariadas y como responsables del cuidado de la familia. La doble función que desarrollan en nuestra sociedad como individuos productivos y reproductivos convierte a las mujeres en el eje central de nuestras economías y de la vida social, aunque éste sea un hecho obviado por la mayor parte de la gente. Debemos tener presente que a pesar de haberse realizado muchos avances en el campo de la igualdad de género, las mujeres siguen saliendo a lo público sin dejar de lado su papel en aquello que les ha sido asignado tradicionalmente, el hogar. Hecho que lejos de ser juzgado como positivo o negativo, va a condicionar su concepción del mundo y su modo de entender las relaciones humanas.

11.1 Ámbito político y social

El camino hacia la igualdad efectiva entre mujeres y hombres es arduo, ya que implica la realización de cambios en todos los ámbitos de la vida social. Una de las bases más importantes para empezar a caminar es el reconocimiento político de esa igualdad, es decir, la consecución de los derechos civiles para las mujeres. Hecho que abrirá las puertas para su progresivo acceso al mundo de la política, aunque bajo la persistencia de las desigualdades estructurales del sistema patriarcal.

A lo largo del siglo XIX, tanto en el ámbito de la política como en el sindical, se trató a las mujeres más como una amenaza que como a ciudadanas de pleno derecho. Los representantes sindicales y políticos hicieron suyo lo que Michelle Perrot (1976) llamó “el elogio del ama de casa”, ya que la mayor parte de los hombres, aunque fueran ilustrados o intelectuales, consideraban que las capacidades de las mujeres se debían desarrollar exclusivamente en el hogar. En consecuencia, a pesar de encontrarse realizando trabajos remunerados en la esfera pública, las mujeres no lograron un estatus de igualdad como trabajadoras ni como activistas políticas, porque se las seguía viendo como “víctimas de la naturaleza y de la sociedad, que deberán encontrar protección en la familia para consagrarse al trabajo del hogar y a la educación de sus hijos” (Perrot, 1976: 246).

Sin embargo, con el avance de las sociedades y la definitiva incorporación de las mujeres al mundo laboral asalariado, se hicieron más fuertes las reclamaciones de una participación femenina en los asuntos políticos. El movimiento sufragista o la “segunda ola del feminismo” (Amorós, 2000) no se desarrolló de forma uniforme ni simultánea en todo el mundo, pero marcó la consecución de acciones concretas para la igualdad como la implantación del sufragio universal en muchos países.

No fue hasta el año 1933 cuando en España se aprobó la Constitución que otorgaría el derecho al voto de las mujeres, gracias en gran medida a la fuerte defensa efectuada por la diputada del Partido Radical, Clara Campoamor¹¹. A pesar de que creamos que éste es un logro ya generalizado en la mayor parte del mundo, no debemos olvidar que lo que hoy en día consideramos mera calidad de vida, en otro tiempo formó parte de las reivindicaciones feministas (Valcárcel, 1997), y que aún existen países en que las mujeres no pueden acceder a este privilegio o lo hacen de forma restrictiva.

No obstante, el acceso al voto femenino no garantiza el fin de la desigualdad ni la violencia patriarcal, porque la política sigue estando en las manos de los hombres, al igual que los otros poderes –militar, económico, técnico, cultural y religioso- y resulta complicado que las mujeres se incorporen a los cargos de responsabilidad de partidos políticos y gobiernos. En esta línea, existen ciertas medidas para incentivar la presencia de mujeres en el ámbito público de la toma de decisiones, dentro del marco de las medidas de discriminación positiva encontramos el sistema de cuotas, una estrategia que busca acabar con la subrepresentación de las mujeres en la política y otros ámbitos.

Dicho sistema implica la existencia de un porcentaje, que varía según la situación concreta, de mujeres dentro de los partidos políticos, el gobierno u otro tipo de organizaciones, con posibilidades de ser escogidas para puestos de liderazgo. En la Cumbre Mundial de la Mujer celebrada en Beijing (1995) uno de los objetivos establecidos fue que para el 2005 se consiguiera el acceso efectivo de las mujeres a la toma de decisiones políticas al menos en un 50%, meta que no ha sido alcanzada. Sin

¹¹ Clara Campoamor (Madrid 1888 – Lausana 1972) es la autora de *Mi pecado mortal: el voto femenino y yo* (1935). Defensora de la igualdad entre mujeres y hombres, y del reconocimiento político de las primeras; tuvo que luchar férreamente contra el resto de partidos políticos e incluso contra el suyo propio para defender el derecho a voto femenino en la España de los treinta.

embargo, una de las principales limitaciones de las cuotas es que para conseguir la paridad política no sólo hay que tener en cuenta la cuestión cuantitativa, sino también la cualitativa. Que haya cada vez mayor número de mujeres en el gobierno no garantiza que se acabe con la desigualdad, aunque es un gran avance porque permite hacer visibles a las mujeres de cara a la opinión pública. Además de esto, se hace necesario reflexionar sobre las estructuras de poder que regulan las relaciones entre los dos sexos, convirtiéndolas en relaciones de dominación.

Y es que para que las mujeres puedan desempeñarse en igualdad de condiciones en la política, primero ha de producirse “un reparto más equitativo entre el hombre y la mujer de las tareas y responsabilidades en el espacio privado” (Boix, 2005: 6). Como vemos de nuevo, ambos espacios están entrelazados, hecho que implica que si la desigualdad se mantiene en uno de ellos, por más leyes y normativas paritarias que se redacten, la violencia se seguirá practicando. El cambio esencial radica en la autoconciencia de las mujeres y la transformación de nuestras mentalidades, acciones ambas que vienen promovidas desde el movimiento feminista y sus asociaciones de mujeres, que pueden y deben actuar como lobbies frente a los gobiernos.

Al igual que una empresa no puede hacer oídos sordos a las demandas de sus stakeholders, los gobiernos democráticos no pueden quedarse impasibles frente a las reclamaciones del feminismo. Así pues, habíamos mencionado antes que dentro del marco de la Unión Europea encontramos acuerdos como la Estrategia para la igualdad entre hombres y mujeres (2010-2015), que tienen la intención de promover la igualdad de género. No obstante, cuando nos remitimos a nuestra realidad más concreta, podemos observar que la desigualdad permanece, porque aunque los principios morales existan y se hallan explicitado a través de declaraciones de derechos, dicho problema es estructural y las estructuras de una sociedad son difíciles de cambiar. Sin embargo, esta afirmación no supone una aceptación de la subrepresentación de la mujer, sino todo lo contrario. Hace más patente la necesidad de incorporar soluciones a dicho problema en los gobiernos, los partidos políticos, en las empresas a través de los instrumentos de gestión de la ética empresarial, etc.

Dentro del panorama político del Estado Español, los partidos políticos que cuentan con mayor presencia femenina dentro de los cargos ejecutivos de participación, son

Izquierda Unida con un 54,6%, seguido del PSOE con un 47,4% (INE, 2013). En cuanto al gobierno, en el total de las trece carteras que existen, las mujeres tienen una presencia del 30,8%, con lo que se puede apreciar un descenso del 50% con respecto a las dieciséis carteras que había en el año 2005 (Instituto de la Mujer, 2013). Como vemos, los cambios son lentos y tímidos, pero el hecho de que muchas mujeres se aventuren al ámbito de la política por ellas mismas, resulta ser una buena señal de los cambios de dirección que podemos llegar a conseguir. Por otro lado, aunque en España aún no hemos tenido el privilegio de tener una presidenta del gobierno, alrededor del mundo parece haber cada vez mayor número de mujeres en cargos políticos, y no solamente como afiliadas, sino como personas de relevancia.

Más allá de nuestras fronteras nacionales, hoy en día se pueden encontrar veintitrés jefas de estado en activo, que suponen el 12% de los 193 países que forman parte de la Organización de las Naciones Unidas. De entre estas líderes nos gustaría resaltar el protagonismo de tres en concreto que llenan las portadas de periódicos internacionales: la canciller alemana Angela Merkel, Dilma Rouseff en Brasil y Cristina Fernández en Argentina. Las dimensiones territoriales, poblacionales (Brasil cuenta con una población de más de 192 millones de habitantes) y la riqueza de recursos naturales de estos dos últimos países, junto al poderío económico alemán dentro de la Unión Europea, convierten a estas tres mujeres en unas de las figuras más importantes dentro de la toma de decisiones políticas y económicas mundiales.

Cabe destacar que las tres han sido incluidas en la lista anual de las cien mujeres más poderosas del mundo que elaboró la revista Forbes en mayo del 2013. Angela Merkel ocuparía la primera posición por séptimo año consecutivo, la sigue con el segundo puesto Dilma Rouseff, mientras que Cristina Fernández se tendría que conformar con el puesto número veintiséis. Además, para comprobar la relevancia de estos cargos, hay que señalar que de los diez primeros puestos, seis se refieren a cargos políticos, hecho que pone de relieve la mayor visibilidad de las mujeres en dicho ámbito.

Por otro lado, si nos adentramos de lleno en el contenido de dicha clasificación, nos daremos cuenta de que ninguna de las cien mujeres contempladas dentro de la famosa lista Forbes tienen una edad inferior a los 45 años; a lo que hay que sumar el hecho de que 58 de ellas son estadounidenses y 9 europeas. Ambas cifras nos muestran dos

hechos patentes, en primer lugar, que las mujeres alcanzan puestos de responsabilidad a una edad más avanzada que los hombres, y en segundo lugar, que aunque sean cada vez más mujeres las que alcancen el poder, la mayoría de ellas han nacido en el Primer Mundo. Esto implica que se siguen dejando de lado a aquellas mujeres que son apartadas de la sociedad no sólo por cuestión de género, sino también por raza, lugar de origen y clase social.

En definitiva, la verdadera importancia de que las mujeres lleguen a cargos de relevancia política es que éstas pongan de relieve la incoherencia de la desigualdad sexual en el seno de las sociedades democráticas (Valcárcel, 1997). Y en consecuencia, actúen como motores del cambio hacia la construcción de una sociedad igualitaria, negándose a jugar las cartas de la ideología patriarcal, aunque somos conscientes de que esto no se da en la mayor parte de los casos.

11.2 El mundo del trabajo asalariado

La mayor parte de nuestro trabajo se ha centrado en la definición del liderazgo femenino dentro del ámbito empresarial y el tratamiento de los obstáculos con los que se encuentran las mujeres a la hora de acceder a dichas posiciones de poder. Sin embargo, no hemos hablado del paso previo al liderazgo femenino: la inserción de las mujeres en el ámbito laboral. Así pues, intentaremos tratar su situación dentro del mundo del trabajo asalariado y la posición que ocupan respecto a los hombres.

En primer lugar, debemos tener presente que la desigualdad sexual se fundamenta en los estereotipos sexuales tradicionales que imperan dentro de la cultura empresarial predominante y de la sociedad, creencias que promueven la visión de la mujer como un ser pasivo y del hombre como un ser activo. Dichos mitos y prejuicios firmemente enraizados en el imaginario colectivo acerca de la aptitud de las mujeres para desempeñarse de forma igual a los hombres, y a su supuesta falta de capacidad para el trabajo profesional, “sirven de caldo de cultivo para el desarrollo y la legitimación de la segregación ocupacional vertical y horizontal por razón de sexo” (Wirth, 2004: 69), por la cual la esfera pública productiva es asignada conceptualmente a los hombres, mientras que la esfera doméstica reproductiva lo es de igual modo para las mujeres.

Aún hoy en día, la mayor cualificación y nivel educativo de las mujeres no se ha traducido en una mejora de sus condiciones laborales, al contrario, “la incoherencia entre el adelanto alcanzado por éstas y su participación en la población económicamente activa muestra que las relaciones de género son relaciones de poder” (García-Prince, 1998: 6). Si volvemos al principio de este trabajo, vemos que dicha situación responde también a la concepción del ámbito privado-doméstico como un “espacio pre-político” donde se desdibujan los derechos de las mujeres, visión que afectará sobremanera a las tareas y posiciones que éstas puedan desempeñar en el espacio laboral público.

Por tanto, su incorporación a dicho entorno arrastra tras de sí la desigualdad de posición fruto de las relaciones de poder que vertebran nuestra sociedad, y que se basan en el dominio del sexo masculino sobre el sexo femenino, tanto en el ámbito público como en el privado-doméstico. Esto implica que “los empleos a que una mujer puede aspirar en los patriarcados modernos son, salvo en raras excepciones, de tipo servil, por lo que se hallan mal remunerados y carecen de prestigio” (Millet, 2010: 95). En gran medida, ciertas ocupaciones laborales tienen más prestigio que otras, y normalmente, los cargos mejor valorados se corresponden con sectores dominados por los hombres como el de la tecnología y la industria. Mientras que de todo el grupo de mujeres ocupadas en España, un 53,7% se concentran en el sector servicios (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2013). En este sector se desarrollan las ocupaciones más similares a aquellas que han desempeñado las mujeres tradicionalmente dentro del hogar (restauración, hostelería, atención al cliente, etc.), con lo que se produce una extrapolación de los empleos domésticos hacia el ámbito público.

Por otra parte, el hecho de que las tareas domésticas no hayan estado sujetas a ningún tipo de remuneración durante siglos, va a condicionar la dinámica salarial de la mujer en el mundo laboral. Esto junto a la creencia de la inferioridad femenina y que por tanto, el fruto de su trabajo será peor que el de los hombres, acrecienta la brecha salarial por cuestión de sexo. Otra de las razones sobre las que se sustentan las diferencias de salario entre sexos se centra en la responsabilidad moral de las mujeres con respecto al cuidado de su hogar. Esto les impide en muchos casos desarrollar carreras profesionales en iguales condiciones que los hombres, trabajar jornadas completas o ascender de cargo. Con lo que acaban por trabajar en “áreas con menos perspectivas de desarrollo para sus carreras profesionales” (Wirth, 2004: 37) por razones familiares.

La crisis económica actual tampoco ayuda a que esta situación mejore, sino todo lo contrario, desde su comienzo en el año 2007 en España se ha reducido el ritmo de incorporación de las mujeres al mundo laboral, aunque también el de los hombres. Las primeras profesiones afectadas fueron las más relacionadas con el sexo masculino como la construcción o la industria, pero el desempleo en el sector servicios ha empezado también a hacerse patente. No obstante, más allá de la crisis, si nos paramos a analizar las razones de la inactividad laboral de la población femenina, encontramos dos hechos que pueden resultar muy reveladores para nuestro trabajo. Como principales razones para no buscar trabajo, las mujeres citan el “cuidar niños o adultos enfermos, discapacitados o mayores” (96,55%) y “otras responsabilidades familiares o personales” (94,79%) (Tabla de Población inactiva por motivos de no buscar empleo, INE, 2013). Así pues, vemos que las dos principales causas por las que las mujeres dejan su trabajo, no empiezan a buscarlo o se ven obligadas a reducir su jornada, dejando a un lado sus aspiraciones laborales, están estrechamente relacionadas con el cuidado del hogar y la familia. Como no, el lazo que las ata a la vida doméstica, su lugar asignado culturalmente y por nacimiento, es mucho más fuerte de lo que podríamos imaginar.

De nuevo se puede comprobar cómo el rol de género en el que han sido socializadas las mujeres se impone en todos los espacios en los que deseen desempeñar algún tipo de papel, cuando éstas tienen que escoger entre su responsabilidad impuesta socialmente o el trabajar fuera de casa, en la mayoría de las ocasiones acaba ganando el hogar. La falta de políticas de conciliación entre la vida familiar y la laboral impiden una total inserción en el mundo laboral para las mujeres. Sin embargo, el problema no radica tanto en dicha falta, sino en el hecho de que sean las mujeres las que se autoinculpen por “abandonar” a su familia, más que un problema de normativas, se trata de un problema cultural.

En resumen, la incorporación de las mujeres al espacio laboral asalariado, que es el único reconocido como productivo por el sistema capitalista, junto a la constatación de las mismas capacidades en el desempeño de los trabajos; aún no han conseguido transformar las estructuras excluyentes de trabajo. Esto unido a la “doble vida” laboral (Lagarde, 1996b) dentro y fuera del hogar, puede suponer un lugar donde desempeñar liderazgos. En consecuencia, y a pesar de todas las desigualdades que se vuelven patentes en dicho espacio, será más fácil para las mujeres que su trabajo les sea reconocido aquí que en la esfera doméstica, como veremos en el siguiente subapartado.

11.3 Ámbito personal y familiar

Tratar los diferentes espacios en los que las mujeres pueden llegar a desarrollar su propio liderazgo es una tarea compleja, porque nos situemos donde nos situemos, siempre vamos a encontrarnos sobre las estructuras excluyentes, basadas en una disociación dicotómica entre espacio público-productivo y espacio doméstico-reproductivo. Sin embargo, en el caso del espacio privado su situación se vuelve mucho más especial, ya que las mujeres han sido educadas para encargarse del manejo del hogar, desempeñando las tareas relacionadas con la familia. Así pues, dentro del sistema capitalista los hombres son productores, mientras que las mujeres son reproductoras.

En primer lugar, nos referimos al carácter neutral con el que se ha intentado caracterizar a todos los espacios sociales, como una de las grandes hipocresías del capitalismo y las sociedades patriarcales. Ningún espacio social es neutral, y mucho menos el espacio privado-doméstico, que se construye como el entorno “natural” de las mujeres. Un lugar que simboliza el mundo interior donde se desarrollan las actividades más valoradas por la sociedad y minusvaloradas por el mercado (tener hijos, mantenerlos, cuidar de los ancianos, etc.). Desde hace siglos la familia se ha configurado como la institución a través de la cual, las mujeres han establecido su contacto con el Estado, ya que “la familia constituye una unidad patriarcal dentro del conjunto del patriarcado” (Millet, 2010: 83). Sin embargo, ya hemos visto en el subapartado anterior como poco a poco “las mujeres emprenden nuevas actividades, relaciones, formas de comportarse, trabajan por doble partida y se desenvuelven en una doble vida, en un desdoblamiento que cada una tiene que elaborar subjetivamente e integrar en su identidad” (Lagarde, 1996b: 8). Más allá del ámbito personal y del cuidado de la familia, el colectivo femenino se está abriendo a nuevos espacios, configurando nuevos significados que pueden acabar con una identidad sujeta a los designios del patriarcado.

Si tenemos en cuenta que aún es la mujer la principal encargada de las tareas del cuidado de la familia y el hogar, a pesar de haberse incorporado al espacio político, laboral y técnico; vemos que su situación se convierte en un arma de doble filo. Decimos esto porque al mismo tiempo que esta situación las asocia a un espacio concreto de dominación, desde éste se pueden realizar grandes cambios sociales. Y es que el potencial de liderazgo de las mujeres en el ámbito personal y el hogar, radica en

su posición a la hora de educar a los/as hijos/as y administrar los recursos familiares. En su relación con todos los miembros de la familia, la transmisión de valores y conductas, así como el trato entre iguales dentro del entorno doméstico promovido por las mujeres, puede hallarse la mejor arma para crear sociedades igualitarias.

Y es que si tenemos presente que “nuestra cultura defiende la autoridad masculina en todos los campos y, fuera del hogar, niega por completo la potestad de la mujer” (Millet, 2010: 87), como mujeres debemos aprovechar para transformar dicha situación desde dentro, desde el espacio que, para bien o para mal, nos ha sido asignado. Con esto no quiero decir que las mujeres se tengan que conformar con vivir y trabajar en el hogar, dedicándose de por vida al cuidado de la familia. Sino todo lo contrario, que aquellas mujeres que opten por esta vía, sean conscientes de ello y desde su hogar, trabajen para educar a hombres y mujeres como seres iguales, que poco a poco vayan cambiando los modelos de socialización dicotómicos. Porque cuándo estos niños/as salgan de casa y se relacionen con otra gente, lo harán sobre estructuras excluyentes, pero con valores morales válidos para construir un mundo igualitario. A pesar de defender la capacidad de las mujeres como líderes en el espacio doméstico, somos conscientes de que cualquier liderazgo o poderío que éstas puedan alcanzar va a ser en gran medida ficticio, porque estará sujeto al poder del padre o marido, incluso al de los hijos varones. Con lo que, en el caso de que se llegase a desarrollar, se trataría de un liderazgo en la sombra, un liderazgo del que los hombres no fueran conscientes, porque del caso contrario, estos podrían sentirse atacados en su masculinidad y eso no resultaría para nada productivo. La dependencia económica es un elemento clave dentro del poder del hombre, porque impide que las mujeres puedan valerse por sí mismas y que estén sujetas a los deseos de un tercero, una gran barrera para el empoderamiento femenino.

En resumen, si entendemos por público “el espacio estatal o no estatal donde tienen lugar las construcciones colectivas de interés común con pleno sentido político y lo doméstico como un espacio pre-político donde se desdibujan los derechos consagrados en los espacios políticos públicos” (García-Prince, 2008: 15), nos vemos en la obligación de impulsar una transformación de los significados asignados y crear desde el ámbito doméstico, nuevos valores con pleno sentido político que destapen las dominaciones y refuercen el camino hacia la igualdad.

12. Para fomentar el liderazgo femenino

En el marco de una sociedad basada en estructuras de género excluyentes, las mujeres se encuentran con grandes dificultades a la hora de desarrollarse en todos los campos de la vida. Configurándose como la parte dominada dentro de las relaciones de poder, el primer paso para cambiar su rol estriba en la toma de conciencia sobre su situación. Por tanto, la demanda de igualdad de género en el ejercicio del poder por parte de las mujeres se vuelve una exigencia ética en las sociedades democráticas avanzadas. Así lo demuestra el hecho de que dicha problemática haya sido tratada en las Conferencias Mundiales de la Mujer y en otros organismos, que incorporan dicha demanda y establecen medidas para su consecución. No obstante, desde aquí queremos hacer patente que un cambio social no vendrá de la mano de los dominantes, los que detentan el poder; sino que debe ser impulsado por los dominados, en este caso las mujeres deben empoderarse y luchar por su total emancipación. Por más normativas y otras medidas de equidad que se impulsen desde los gobiernos, la clave reside en el poder de las mujeres a la hora de transformar la realidad.

Se ha de tener en cuenta que las relaciones que se establecen entre hombres y mujeres en cualquier ámbito de la vida social se caracterizan por la asimetría que subyace a sus relaciones de poder. El poder político, económico, técnico, etc. se encuentra en manos de los varones, mientras que las mujeres son la parte dominada por dicho poder, y es que desde el punto de vista político, “el hecho de que cada grupo sexual presente una personalidad y un campo de acción restringidos pero complementarios, se halla supeditado a la diferencia de estatus (basada en una división del poder) que existe entre ambos” (Millet, 2010: 81). Para poder cambiar dicha situación hay que dialogar con el poder constantemente, potenciando la capacidad de las mujeres como actores sociales.

En el siguiente subapartado, hablaremos de los mecanismos de poder y de las relaciones de género como relaciones de poder, haciendo especial hincapié en la importancia de que las mujeres se empoderen y lleven a cabo acciones diversas para acceder a todos los ámbitos sociales de forma igual a los varones. Y es que el acceso a la toma de decisiones y a las posiciones de poder “tienen un gran carácter estratégico a la hora de lograr la transformación positiva de las causas estructurales de la exclusión y de la discriminación que se ejerce contra las mujeres” (García-Prince, 1998: 2).

12.1 La cuestión del poder

El concepto de poder es uno de los pilares básicos de la teoría política moderna, principalmente porque es en el campo de la política donde tradicionalmente se ha situado el desarrollo del poder en su máximo esplendor. Su definición ha sido el objeto de estudio de diferentes autores como Nicolás Maquiavello, Karl Marx, Max Weber y Antonio Gramsci, quienes sentaron las bases a partir de las cuales autores como el filósofo francés Michel Foucault elaboraron sus propias teorías. En este subapartado nos centraremos en la visión que nos ofrece este último autor, porque consideramos que su particular forma de concebir las relaciones sociales y el poder, nos ofrecen mayores oportunidades para comprender las desigualdades entre mujeres y hombres.

A diferencia de entender el ámbito de la política como el lugar por excelencia de ejercicio del poder, Foucault entiende que todos los espacios sociales están impregnados de su ejercicio, idea que podemos ver reflejada en sus obras *Microfísica del poder* (1979) y *Un diálogo sobre el poder y otras conversaciones* (1981). En esta línea, el poder se configuraría como un aspecto o cualidad presente en todas las cosas, en todas las relaciones sociales. Se trataría de un efecto dinámico que se haya en todas las prácticas sobre las que se vertebra nuestra vida cotidiana. Así que, a pesar de que unos grupos de personas queden por debajo de otros dentro de la dinámica de dominio, el poder se encuentra en todos/as y está sujeto a constantes negociaciones con el objeto de evitar el conflicto que se pueda dar entre las expectativas de unos y otros.

A partir de esta definición entendemos que el poder no puede ser poseído por una clase social o un grupo, no se trata de un juego de suma cero en el que alguien posee el poder y los otros se quedan sin nada, sino que se configura como una estrategia de convivencia social. Al mismo tiempo, Foucault entiende que no es el Estado en sí mismo el aparato de acumulación del poder, porque para su correcto funcionamiento necesita que se den entre todos los individuos relaciones de dominio, que desde el niño al adulto, y del hombre a la mujer, van a hacer funcionar el sistema sin percatarse:

Entre cada punto del cuerpo social, entre un hombre y una mujer, en una familia, entre un maestro y su alumno, entre el que sabe y el que no sabe, pasan relaciones de poder que no son la proyección pura y simple del gran poder del soberano sobre los individuos; son más bien el suelo movedizo y concreto sobre el que ese poder se incardina, las condiciones de posibilidad de su funcionamiento. (Foucault, 1979: 157)

Por tanto, vemos que Foucault reconoce las identidades sexuales y de género como elementos del poder dentro de las relaciones sociales. Porque no hay que entender el poder como algo meramente judicial, como algo restrictivo y prohibitivo. El poder es más que una ley que censura ciertos actos y conductas, el poder traspasa nuestras mentalidades, configura nuestros modos de vida y construye discursos y saberes. Por eso “es preciso considerarlo como una red productiva que atraviesa todo el cuerpo social más que como una instancia negativa que tiene como función reprimir” (Foucault, 1979: 182), al igual que atraviesa el cuerpo social, atraviesa nuestros cuerpos físicos impregnándolos de significados.

Por otro lado, Marcela Lagarde (1996a) indica que existen dos tipos de relaciones de poder en nuestra sociedad que sirven para perpetuar el poder patriarcal sobre las mujeres: las intergenéricas y las intragenéricas. Las primeras se refieren a las relaciones entre hombres y mujeres, mientras que las segundas se refieren a las que se dan entre individuos de un mismo género. Lo importante de su explicación radica en que tanto en unas como en otras, resulta imprescindible la intersección de la condición genérica con la condición nacional, étnica, tribal, clánica, racial, lingüística, de edad, religiosa, ideológica, etc. (Lagarde, 1996a: 67). Es decir, al igual que ocurre con Foucault, quien indica que “las relaciones de poder están imbricadas en otros tipos de relación (de producción, de alianza, de familia, de sexualidad) donde juegan un papel a la vez condicionante y condicionado” (Foucault, 1979: 170). El poder se entiende aquí como una red interconectada y en constante movimiento de diferentes elementos que juntos, provocan una situación de dominación más o menos fuerte. Por esta razón, entendemos que una transformación de las relaciones de poder es algo necesario para la igualdad entre géneros, pero también para la igualdad entre razas, entre personas de diferentes estatus sociales y de otros grupos.

A partir de la concepción foucaultiana, entendemos que el poder es un elemento muy complejo, ya que se caracteriza por un gran dinamismo y por encontrarse en el seno de todas las relaciones sociales. Por estas razones, resulta tan difícil transformar las bases desiguales de nuestra sociedad, ya que si el poder fuese algo que se limitase a decirnos “no”, sería mucho más fácil transgredirlo y transformar las relaciones que lo subyacen, pero cuando forma parte de nuestra identidad y ser, la tarea se complica porque no podemos simplemente desligarnos de él.

12.2 El empoderamiento de las mujeres

Antes de empezar a trabajar con el concepto de “empoderamiento”, debemos señalar que existen aún ciertas reticencias respecto a su uso, ya que dicho término procede del sustantivo inglés empowerment y esto dificulta su traducción literal al español. El verdadero problema es que no existe un equivalente exacto de dicho término en nuestro idioma, con lo que debemos remitirnos a las ideas y significados que transmite para darle sentido a su utilización en ciertos contextos como el de la teoría política feminista. Por otro lado, el excesivo uso del mismo en campos de estudio muy diferenciados para fines y objetivos que difieren los unos de los otros, ha acabado por difuminar su significado real, provocando que se convierta en un concepto difuso.

Sin embargo, la clave de su uso estriba en que señala acción y “el sujeto se convierte en sujeto activo como resultado de un accionar” (León, 1997), un sujeto que es capaz por sí mismo de impulsar cambios en su vida. Así pues, vemos que nos remite más a una idea que a un significado concreto, se trata de que el sujeto en cuestión sea capaz de tomar las riendas de su vida y pueda empezar a decidir por sí mismo/a sin coacciones externas ni internas, desde el autoconocimiento y los deseos sinceros de superación personal. Por esta razón, uno de los rasgos a destacar es el hecho de que nadie puede empoderar a otro a hacer algo, porque debe ser uno/a mismo/a el que saque su propia fuerza y se impulse hacia la total autonomía. Aunque sí se puede actuar empoderándose a uno/a mismo/a como ejemplo a seguir para las demás personas.

A partir de la década de los ochenta, la teoría política feminista integró el término “empoderamiento” porque se veía que en dicho concepto se resumía la base del movimiento: que las mujeres del mundo tomasen fuerza por ellas mismas para transformar las relaciones de poder provocando al mismo tiempo cambios en la cultura, y la consiguiente transformación de la sociedad. Al mismo tiempo, este concepto, al igual que el de ciudadanía, se vincula directamente con el de autonomía, objetivo imprescindible dentro de la acción feminista. Y es que el concepto se refiere principalmente a “la capacidad de hacer efectivas posibilidades, de tal manera que las personas nos apropiemos de las riendas de nuestras vidas, potenciando nuestras capacidades como sujetos autónomos, y profundizando en una manera libre de tomar decisiones y dirigir nuestros destinos” (Reverter, 2012a: 28).

Las diferentes acciones para la promoción del empoderamiento de las mujeres tienen que nacer de ellas mismas, no obstante, nos atrevemos a señalar que muchas de estas acciones deberían enfocarse hacia la consecución de una presencia más igualitaria en la esfera pública, porque “las mujeres no serán capaces de aprender cuáles son sus intereses si carecen de experiencia fuera de la vida doméstica” (Pateman, 1989: 45). Para ser conscientes de su desigualdad, las mujeres tienen que entender su papel tanto dentro como fuera del hogar, por esta razón la estrategia de empoderamiento femenino supone la actuación de éstas en áreas muy diversas: educación, empleo, participación económica y política, fortalecimiento personal, asociacionismo, etc. y todas ellas se tienen que dar de manera simultánea e interrelacionada.

En lo que se refiere al campo empresarial, ya hemos visto que el nuevo contexto global provoca que las organizaciones demanden modelos de liderazgo transformacionales, que parecen acercarse más al perfil femenino, pero que habían sido rechazados hasta el momento porque no se ajustaban a las necesidades del modelo empresarial tradicional. Este hecho supone una nueva oportunidad para el empoderamiento de las mujeres, para su integración en la esfera de los negocios y sobre todo para ocupar posiciones dentro de los cargos de poder. Sin embargo, como se ha comentado anteriormente, esta acción tiene que proceder del autoconvencimiento del sujeto, y para que esto se dé en las mujeres, primero se tiene que integrar una perspectiva feminista en su modo de entender las relaciones sociales, poner de relieve la posibilidad de desestabilización de la categoría sexo/género, asentar lazos de cooperación y potenciar acciones concretas de empoderamiento en nuestro día a día.

Desde la perspectiva en que hemos realizado este trabajo, entendemos que liderazgo y empoderamiento son dos conceptos en estrecha relación, porque para que las mujeres puedan convertirse en líderes empresariales, políticas, sociales, etc. precisan desarrollar una mentalidad que las impulse al empoderamiento propio. Y es que “el empoderamiento se concreta al lograr que cada mujer consolide los poderes que tiene, y que cada día se haga con más poderes vitales y los conecte de manera integral” (Lagarde, 1999: 28). Resumiendo, el empoderamiento como una estrategia para la igualdad sólo puede salir de una misma, de una conciencia de su situación desigual en la sociedad y de un deseo de emancipación y autonomía que les permita desarrollarse plenamente en todos los campos que deseen.

12.2.1 Desestabilizar las identidades de cuerpo/sexo/género

Una de las herramientas para el empoderamiento de las mujeres radica en el mundo de los significados, valores y creencias a través de los cuales se producen las construcciones sobre el cuerpo, el sexo y las identidades de género. Es decir, somos mujeres y hombres en tanto nacemos con una biología determinada y se nos socializa en un rol de género correspondiente al cuerpo en cuestión. Por esta razón, cuando una mujer llega a ocupar un cargo público, se producen en su ser contradicciones “por no haber correspondencia entre la identidad asignada - cuerpo asignado, sexualidad asignada, trabajo asignado, vínculos asignados - con la identidad vivida” (Lagarde, 1996b). Esta disputa entre lo aprendido y lo vivido hace patente la necesidad de reformular las bases de las identidades de género para conseguir la igualdad efectiva.

Así pues, queremos poner de relieve la importancia de la construcción de los significados de cuerpo y sexo en su asociación con el género, y cómo esto supone una operación del poder para la dominación de las mujeres. En esta línea, Foucault “propone la sexualidad como un sistema histórico abierto y complejo de discurso y poder que produce el término equivocado de sexo como parte de una estrategia para ocultar y perpetuar las relaciones de poder” (Butler, 2001: 128). Es decir, tanto el sexo como el género son prácticas discursivas que sirven como herramienta de legitimación del sistema de poder patriarcal. Por tanto, si lo que deseamos es transformar las relaciones de poder, una de nuestras tareas pasa por mostrar que dichas categorías no son inamovibles, desestabilizándolas mediante acciones que muestren que la identidad no es algo fijo, porque “aun si aceptamos el contenido fantasmático de la identidad, no hay razón para suponer que la ley que fija los términos de esa fantasía sea impermeable a la variabilidad y la posibilidad históricas” (Butler, 2001: 100).

Debemos entender que tanto el sexo como las operaciones en torno a éste, son construcciones sociales que juegan a favor de los dominadores, ya que perpetúan su posición de superioridad sobre los dominados, haciendo que funcione el engranaje patriarcal. Son mecanismos implícitos del poder que permiten el anclaje de la ideología patriarcal en nuestros cuerpos y nuestro ser. Poner de relieve este hecho supone el principio para que cada cual se sienta libre de hacer valer su poder, más allá de que haya sido categorizado como “mujer”, “hombre”, “homosexual”, “transexual”, etc.

12.2.2 Ética de la solidaridad

Otra de las vías para el empoderamiento femenino reside en cambiar la forma de verse a sí mismas y a otras mujeres, es decir, fomentar una autoimagen positiva para generar apoyo mutuo, luchando colectivamente por borrar los machismos que imperan en las relaciones sociales. La autora Amelia Valcárcel propone en su obra *La política de las mujeres* (1997), una ética de la solidaridad entre mujeres entendida como la autoconciencia feminista que nos permite luchar contra los prejuicios y obstáculos impuestos por el patriarcado, para transformar la autopercepción de las mujeres a partir de sus acciones desempeñadas dentro de la esfera pública.

La asociación de lo público con los varones hace que “este ámbito sea inaccesible para las mujeres y en el caso de acceder a él, se las marque con el estigma de la no feminidad” (Caballero 2012: 69) con lo que, las acciones de dichas mujeres son sometidas a examen riguroso por parte de toda la sociedad. Lo que nos intenta hacer ver esta autora, es que como mujeres debemos ser más solidarias entre nosotras, juzgando a los cargos públicos por sus acciones y no por su sexo, porque “no hay que utilizar como explicación de la conducta de una mujer el que sea una mujer” (Valcárcel, 1997: 139).

Esta propuesta no implica que la solidaridad entre mujeres haya de darse en todas las circunstancias, sino sólo en las que mediante ese apoyo se esté consiguiendo hacer real la emancipación feminista. Por ejemplo, en aquellas situaciones en las que las mujeres que ocupan cargos públicos, lleven a cabo comportamientos patriarcales contra los intereses de las mujeres, no habrá que prestar apoyo, porque no sería ético atacar los derechos emancipadores de nadie. La ética de la solidaridad propuesta por Amelia Valcárcel (1997) nos permite darnos cuenta de la importancia de saber conjugar el desarrollo de nuestra individualidad con una conciencia colectiva de ser mujeres, algo que implica el apoyo mutuo para aquellas que estén llevando a cabo acciones por la emancipación en cualquier ámbito social. Así pues, ésta también es una forma de hacer política, porque al contrario de aglutinar a las mujeres en un todo homogéneo bajo el estigma del género, Valcárcel nos muestra que podemos construirnos como seres autónomos con una conciencia feminista, para así ser solidarias entre nosotras estableciendo pactos de silencio. Porque “la mayor transgresión política de las mujeres en este sentido es su alianza, su coalición: la sororidad” (Lagarde, 1996a: 83).

12.2.3 El potencial del mentoring

La falta de modelos de liderazgo femeninos dentro de la esfera pública junto a las asimetrías de acceso al poder entre mujeres y hombres, provocan que sean pocas las mujeres que se atrevan a traspasar los límites de la esfera doméstica para alcanzar cargos de responsabilidad tanto en empresas como en instituciones públicas. Para aquellas que trabajan dentro del mundo de los negocios, esta carencia unida a las dificultades a la hora de acceder a las redes de poder, hacen que muchas veces su carrera profesional se quede paralizada ante las puertas de la alta dirección. Para empoderar a estas mujeres hacia puestos de responsabilidad dentro de la empresa y en otros ámbitos sociales, se precisan buenas herramientas, una de ellas es el mentoring.

Se trata de una técnica consistente en la selección de un/a mentor/a con gran experiencia en un ámbito de trabajo concreto, que no responda a modelos de género estereotipados. Dicho mentor/a trabajará como guía junto a mujeres directivas, profesionales, empresarias, etc. que tengan como objetivo laboral alcanzar cargos de poder. Por ejemplo, en el campo empresarial dicha práctica supone que alguien de la alta dirección comparta su experiencia en la toma de decisiones y puestos de poder, junto a mujeres que demuestren potencial de liderazgo dentro de la propia plantilla de la organización. Durante este tiempo comparten vivencias, opiniones y actitudes, al mismo tiempo que pueden ser testigos de la conducta de un/a buen/a líder. Además, el/la mentor/a sirve como catalizador de los contactos, permitiéndoles acceder a las redes de poder.

Dicha figura permite el desarrollo personal y profesional de estas mujeres, haciendo que se empoderen hacia el liderazgo desde su propio autoconocimiento. Porque teniendo presentes sus fortalezas y debilidades podrán conocerse mejor y llevar a cabo el cuestionamiento de creencias basadas en roles y estereotipos de género. Los/as mentores/as favorecen el incremento de la autoeficacia tanto de la organización como de las trabajadoras, a través del aprendizaje social, aprendiendo de otros que ya han pasado por los mismos problemas y situaciones. Y es que vivimos en un mundo masculinizado donde la mayor parte de los líderes son varones, con lo que se hacen necesarios “programas para mejorar la presencia de mentoras y modelos de roles femeninos” (Wirth, 2004: 5) no sólo en las empresas, sino en todos los ámbitos sociales, y para conseguirlo el mentoring es una buena estrategia.

12.2.4 El emprendedurismo femenino

Frente a los obstáculos materiales, simbólicos y culturales que encuentran las mujeres a la hora de acceder al mundo laboral y a los puestos de dirección en las organizaciones empresariales, muchas son las que optan por rodear dichos obstáculos creando su propia empresa. Mediante esta acción las mujeres llegan a convertirse en sus propias jefas, hecho que les permite hacerse cargo de su destino sin tener que rendir cuentas de sus decisiones a nadie, mientras que desarrollan su carrera profesional al ritmo que desean. Por tanto, la acción emprendedora femenina para construir un negocio de cualquier tipo, conforma una gran vía para que las mujeres se empoderen en el ámbito económico y laboral, desligándose de los lazos de dependencia de las empresas que las tratan de forma desigual y de los varones que imponen su autoridad en el hogar.

El principal motivo por el cual muchas mujeres crean sus propias empresas es sobre todo la búsqueda de independencia y de libertad tanto económica como laboral. Mayoritariamente se trata de profesionales con experiencia en el mundo empresarial que después de años de trabajo topándose con el techo de cristal, buscan entornos igualitarios donde todos/as tengan los mismos derechos. Cabe destacar que en los países desarrollados las emprendedoras suelen ser mujeres que ya han ocupado puestos de dirección en grandes empresas pero que han tenido una mala experiencia y buscan resarcirse trabajando para ellas mismas (Wirth, 2004: 42). Mientras que en los países en vías de desarrollo, se trata de mujeres con niveles educativos bajos que buscan autoemplearse por necesidad económica, ya que la carencia de oportunidades laborales en su entorno más directo las obliga a ingeniárselas para buscar un sustento¹². Otra de las razones centrales es el intento por conciliar la vida laboral y la familiar, ya que para las mujeres asalariadas resulta complicado dejar de lado sus “responsabilidades” con para la familia, por lo que se ven obligadas a llevar una “doble-vida” (Lagarde, 1996b), un trabajo por partida doble coordinando su presencia en lo público y en lo privado. Este hecho les impide desarrollarse profesionalmente, por eso la opción de fijar sus propios horarios les da libertad para atender sus cuestiones personales.

¹² Las líderes femeninas no son sólo mujeres poderosas que ocupan puestos en grandes multinacionales, también lo son las que viven en países en vías de desarrollo, quienes emprenden proyectos laborales para conseguir autonomía. Éste es el caso de los microcréditos que se conceden a personas sin recursos en diferentes países del Tercer Mundo, en la India son muchas las mujeres que optan a esta financiación a través del Banco Grameen, un banco social fundado casi expresamente para esta tarea.

Por otro lado, el contexto actual de recesión económica provoca que las organizaciones demanden nuevas ideas y los gobiernos impulsen la innovación para salir del bache en el que nos encontramos. En este aspecto, el emprendedurismo puede convertirse en una buena forma de desarrollo económico para cualquier país, un indicativo del progreso y la iniciativa de la ciudadanía. Se trata de una oportunidad laboral y de emancipación para el colectivo femenino, al mismo tiempo que lo es para la economía de nuestro país, ya que “se evidencia una relación positiva entre la actividad económica femenina y el crecimiento económico de un país, de tal manera que el empoderamiento de las mujeres a través de la autoocupación o la actividad empresarial favorece las estrategias económicas de los territorios” (IV Seminario de Emprendedurismo e Innovación Social, 2012: 11). Aunque parezca contradictorio, la crisis económica que vivimos en España puede suponer una buena oportunidad para emprender en femenino, como indica la Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias (FEDEPE), con lo que el gobierno español debería desarrollar programas de ayuda para consolidar los negocios fundados y para animar a más mujeres a que emprendan nuevas iniciativas empresariales.

Sin embargo, no todo es tan sencillo y aunque esta actividad suponga una mejora para nuestra economía, los emprendedores y las emprendedoras aún no lo son en igualdad de condiciones. Y es que a diferencia de lo que ocurre con los varones, la mayor parte de la ayuda que reciben las mujeres a la hora de crear sus propios negocios procede de su entorno más inmediato y no de instituciones bancarias u estatales. Por tanto, también se generan desigualdades a la hora de acceder a los recursos y financiación necesarias para los proyectos empresariales de las mujeres, porque éstas no tienen el mismo acceso que los hombres a las redes de poder que les otorgan el apoyo necesario para emprender. A esto hay que sumar las normas sociales y culturales que asocian la actividad emprendedora con los hombres y degrada la autoimagen de las mujeres para que desprecien sus propias capacidades y sientan miedo de emprender un negocio.

En conclusión, el emprendedurismo femenino supone una buena actividad para conseguir el empoderamiento de las mujeres, que se sientan capaces de decidir y dirigir su propio negocio es una garantía para la igualdad de género en el mundo laboral y un paso más hacia la emancipación. No obstante, dicha práctica todavía encuentra muchos obstáculos financieros, culturales y sociales que no se deben obviar.

BLOQUE IV: Conclusión

La dicotomía público-privado supone la base central del pensamiento político en Occidente, fundamentada en la teoría del contrato social. Mediante esta operación el individuo adquiere un estatus propio desde el que desarrollar sus posibilidades vitales, se le reconoce más allá de su comunidad, adquiriendo así libertad de decisión sobre su propio yo. Así pues, desde un punto de vista político, la separación de la sociedad civil en dos esferas (la pública y la privada) permite la autonomía individual y garantiza los derechos de la ciudadanía. Sin embargo, este proceso no se realiza de igual modo para la totalidad de los/as ciudadanos y ciudadanas. Y es que las mujeres no llegan a adquirir una categoría de individuo libre frente al resto de ciudadanos dentro de las sociedades modernas, porque siguen siendo consideradas como seres inferiores y por esta razón, las mujeres son relegadas al ámbito privado-doméstico, no viendo reconocidas sus capacidades ni la legitimidad de su papel dentro de la esfera pública.

Dicha inferioridad se debe principalmente al modelo de identidad de género en el cual somos socializadas las personas desde que nacemos. Y es que normalmente se trata de modelos dicotómicos que sirven para solidificar las desigualdades sociales. En las sociedades modernas estos roles son herederos de los principios de la sociedad burguesa, y atienden a valores dicotomizados en masculino o femenino. Así, el modelo masculino está formado por cualidades valoradas socialmente como el éxito, la fuerza o la inteligencia; mientras que el modelo femenino se asocia con valores menospreciados como la pasividad, la debilidad y la emotividad.

No es de extrañar que los hombres se desarrollen fácilmente en el ámbito público, ya que las capacidades que son demandadas en dichos entornos se corresponden totalmente con el papel en que han sido educados, mientras que las conductas en que son educadas las mujeres se corresponden al ámbito privado, el lugar por excelencia de la familia nuclear moderna. Esta operación cultural y simbólica se encuentra sólidamente relacionada con el contrato sexual, ya que es la base ideológica que permite poner a la parte masculina por encima de la femenina en cualquier relación entre ambos. Éste es sin duda uno de los fundamentos más importantes sobre los cuales se sustenta el contrato social, factor que es obviado por gran parte de los autores contractualistas y

que la autora Carole Pateman, como hemos visto en el primer bloque, sabe poner de relieve en sus escritos.

Para legitimar esta separación dicotómica entre esferas, se llevan a cabo toda una serie de operaciones que integran aspectos culturales, simbólicos, discursivos, pero también económicos, técnicos y políticos. Mediante su entrecruzamiento en cada ámbito de la vida social se construyen las condiciones sociales en que “lo masculino y lo femenino constituyen, a ciencia cierta, dos culturas y dos tipos de vivencias radicalmente distintos” (Millet, 2010: 80). Con lo que la ciudadanía de un estado democrático se halla dividida en dos grupos principales separados mediante la diferencia sexual: mujeres y hombres. Dos grupos que reciben tratos desiguales, hecho que implica la conversión de la diferencia sexual en una cuestión política, ya que esa diferencia biológica que en un principio no tendría que ser considerada como negativa, se construye desigualmente a partir del género e implica un reconocimiento público casi inexistente para las mujeres.

En este aspecto, el género “es más que una categoría, es una teoría amplia que abarca hipótesis, interpretaciones y conocimientos relativos al conjunto de fenómenos históricos construidos en torno al sexo. El género está presente en el mundo, en las sociedades, en los sujetos sociales, en sus relaciones, en la política y en la cultura” (Lagarde, 1996a: 26). Se encuentra presente en todos los aspectos sociales y por eso permite construir las identidades sexuales, asociando a unos genitales determinados, las conductas o valores femeninos, o en su caso, los masculinos. Por eso resulta clave poner de relieve la conexión entre sexo y género, ya que por sexo se entiende aquella biología con la cual nace cada individuo, rasgos físicos y fisiológicos concretos que permiten categorizar a las personas en unos roles de género u otros. Mientras que el género se centraría más en las construcciones históricas que se han llevado a cabo en torno al sexo y la sexualidad. Por eso a lo largo de nuestro trabajo hemos usado indiferentemente ambos conceptos, ya que a partir de su entrecruzamiento surgen las desigualdades entre mujeres y hombres, con lo que uno acaba refiriéndose inevitablemente al otro.

Frente a la existencia de las desigualdades de género se abre paso la teoría feminista como herramienta de transformación social, con el objetivo de desvelarnos aquellas bases culturales, sociales, políticas y económicas de nuestra sociedad que perpetúan dicha situación de exclusión e incluso de violencia. Por eso tres de los ataques centrales

que se realizan desde el feminismo hacia la teoría política moderna son: la disociación dicotómica de la esfera social en público y privado, la delimitación del ámbito moral a cuestiones de justicia dejando de lado las cuestiones del cuidado, y el carácter netamente masculino de la concepción del “sujeto universal” procedente del universalismo moderno. Y es que el establecimiento de un modelo universal de “individuo” no hace más que imposibilitar la entrada de las particularidades de cada ser humano en el desarrollo de los juicios morales. Esto dificulta que se tengan en cuenta las desigualdades de género dentro de las teorías morales universalistas, dejando de lado la facticidad de una realidad social opresiva en cuanto al género. Ampliar esta concepción de individuo universal, permitiría al mismo tiempo tener en cuenta las concreciones de cada ser humano a la hora de establecer nuestros juicios morales, con lo que las mujeres podrían incluir sus especificidades relacionadas con el ámbito privado, completando así una ética de la justicia centrada usualmente demasiado en el ámbito público y por tanto, en el sexo masculino.

A pesar de tener como fin último la consecución de premisas universalizables que sean válidas para todos los seres humanos por igual y que actúen como garante de la justicia y la igualdad, las filosofías morales neokantianas y la teoría política moderna se basan, de forma subrepticia, en la desigualdad sexual. Entre estas teorías se encontraría la de la acción comunicativa de Habermas, según hemos visto en las críticas de Benhabib y Fraser, entre otras. A pesar del proyecto habermasiano de justicia y de ética dialógica, su propuesta olvida el sistema de exclusión sexo/género sobre el que se haya sustentada toda nuestra vida social. Sin embargo, a partir del presente trabajo podemos señalar la gran potencialidad de esta teoría como herramienta para la construcción de sociedades donde el diálogo, el reconocimiento y la inclusión de todos/as se conviertan en el eje central de las relaciones sociales, eso sí, siempre con perspectiva de género. También hemos destacado el gran esfuerzo de este autor a la hora de proponer y reconstruir las bases de un proyecto de la Modernidad que aunque incompleto, se basaba en las premisas correctas: búsqueda de la igualdad y la justicia para todos los seres humanos.

Centralmente, una de nuestras mayores preocupaciones ha sido la de reflejar que realmente la separación dicotómica entre esfera pública y esfera privada supone imposibilitar a las mujeres a un acceso igualitario a los puestos públicos. Esto unido a la asimilación de lo privado como doméstico, del hogar como aquel lugar en que se priva a

las mujeres de sus plenos derechos, va a permitir la edificación de profundas barreras invisibles entre ambas esferas. A su vez, dichos obstáculos sirven para perpetuar la violencia machista en el seno de nuestras sociedades, porque pone en suspenso la potestad estatal dentro del hogar. Aunque no se le de toda la importancia que debiera, la operación de desligamiento privado-público implica poner a una parte de la sociedad por encima de la otra, legitimando un discurso de la desigualdad, e inculcándose a los más pequeños/as desde su tierna infancia a través de los procesos de socialización.

En consecuencia, hablamos de obstáculos reales que se sitúan frente a las mujeres a la hora de alcanzar cargos de responsabilidad, o de simplemente introducirse en el seno de lo público, ya sea el económico, laboral o político. Desde las responsabilidades familiares asignadas, pasando por el menosprecio público de sus capacidades, hasta llegar a los sueldos inferiores por igual trabajo, el colectivo femenino se ve obligado a trabajar con mucho más ahínco por menos reconocimiento del que reciben los hombres. Si nos centramos en el ámbito laboral-empresarial, vemos que el conocido como techo de cristal puede llegar a adoptar muchas formas, pero que todas ellas suponen la exclusión de las mujeres dentro del ámbito laboral, hecho que va a dificultar que éstas puedan ni siquiera acercarse a la “zona” de la alta dirección. Llegados a este punto, para traspasar estas barreras y poder acceder a un puesto de dirección, hemos de ser conscientes de que “las mujeres directivas han adoptado las características masculinas asociadas a los puestos directivos” (Ramos, 2005: 43). Sin embargo, ésta no es una solución ni un camino que debemos seguir andando, ya que adquirir los principios de un modelo patriarcal que somete a las mujeres no es una opción para que éstas lleguen a ocupar puestos de importancia en las organizaciones de forma igualitaria. El hecho de que dichas profesionales hayan tenido que moldear su propia identidad para “ajustarse” al modelo de liderazgo impuesto, más cercano a las aptitudes consideradas masculinas, resulta una gran muestra de que la diferencia sexual sí es una cuestión pública y política.

Por fortuna, el papel de la mujer dentro del ámbito empresarial está evolucionando, y esto se debe en gran medida a los cambios acontecidos en las últimas décadas dentro de los mercados, que han pasado de enmarcarse en contextos locales a globales, hecho que provoca la necesidad de establecer nuevos modelos de gestión y dirección. Dicho contexto vertebrado por los procesos de globalización, el auge de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y el proceso de crisis económica mundial, implica la

búsqueda de cambios urgentes. El modelo tradicional eminentemente masculino se queda corto para las nuevas demandas de dirección en el mercado, ya que los valores, conductas y otras características que lo conforman ya no son válidas en este nuevo escenario mucho más dinámico y cambiante.

Dentro de este panorama, el papel de las mujeres puede empezar a mejorar, y es que al contrario de lo que ocurría en el marco de la cultura empresarial tradicional, donde la presencia femenina era minoritaria porque el modelo de liderazgo que predominaba estaba asociado a los hombres, en este nuevo escenario se demandan cualidades que parecen ajustarse más a los valores en que han sido socializadas las mujeres, valores más centrados en las personas, la comunicación y la colaboración. En este orden de cosas, las mismas razones que llevaban y aún llevan a la mayor parte de las organizaciones a no contratar mujeres para cargos de responsabilidad, se convierten ahora en razones para sí dar ese paso. Y es que los entornos cambiantes y dinámicos precisan personas con capacidad de adaptación, la estructura reticular de nuestras sociedades precisa de personas que pongan el énfasis en las relaciones y las personas. Con esto, la existencia de un modelo de liderazgo femenino parece dejarse entrever para ajustarse mejor a las nuevas necesidades de cooperación más centradas en la gestión del talento y de los recursos humanos.

No obstante, a la hora de comprobar la existencia científica de un modelo de liderazgo femenino, encontrábamos sendas dificultades, ya que dependiendo de las variables que se tenían en cuenta para los diferentes estudios, las conclusiones a las que se llegaba resultaban contradictorias. Como se ha comentado, existen teóricas como Loden, Rosener, Helgesen y Kaufman, que sostienen la existencia de dos estilos de dirección según el género, diferenciando entre el liderazgo de directivos y el de directivas; y los/as que consideran que no existen tales diferencias o que, al menos, no se deben al hecho de ser hombre o mujer (Ramos, 2005: 99). Sin embargo, muchos otros/as sostienen, a pesar de las muchas y distintas investigaciones llevadas a cabo en este ámbito a lo largo de las décadas, que no se ha llegado a resultados concluyentes respecto a dicha diferenciación. Por ejemplo, para Powell y Butterfield (1989) no existen evidencias factibles para distinguir un liderazgo de otro según el género de la persona que lo lleve a cabo. De la misma manera, la feminista Judy Wajcman (1985) mantiene que las mujeres directivas son virtualmente idénticas a sus compañeros.

Más allá de dichas discusiones teóricas, creemos firmemente en la existencia de diferencias entre los liderazgos de mujeres y de hombres por una razón bien sencilla: la identidad genérica que comparten las mujeres condiciona sus vivencias, necesariamente la socialización de todos y cada una de nosotros/as, acaba provocando las diferencias entre hombres y mujeres en sus comportamientos, conductas y valores predominantes. ¿Por qué no iba a ser el liderazgo otro ámbito de diferenciación entre géneros, que no desigualdad? Como podemos observar, las características que se asocian al liderazgo de uno u otro sexo, se corresponden con las que construyen los mismos estereotipos de género. Por tanto, lo más importante reside en el reconocimiento de que la relación entre estilo de liderazgo y género está mediatizada por otras variables a tener en cuenta. Variables como el lugar de nacimiento, la edad, el estatus social, etc. son las que van a explicar por qué una mujer tiene un modo de liderar distinto al del hombre, ya no por su sexo sino por su socialización y los condicionantes con los que se ha encontrado a lo largo de su vida.

Sin embargo, el entorno empresarial ha cambiado y está sujeto a continuos vaivenes, este hecho exige que las organizaciones demanden nuevos modelos de dirección, la creencia, estereotipada o no, de que las mujeres llevan a la práctica un liderazgo o dirección basado en valores distintos a los del modelo tradicional eminentemente masculino, suponen mayores oportunidades para que puedan acceder a los puestos de tomas de decisiones de las empresas. Sobre todo por el hecho de que el liderazgo más demandado hoy en día, correspondiente con el tipo transformacional y basado en cuatro componentes centrales (carisma, motivación, consideración individualizada y estimulación intelectual) (Bass y Avolio, 1994), parece amoldarse más al esquema de comportamiento de las mujeres, fruto de la educación que reciben a lo largo de toda su vida dentro de los roles de género tradicionales.

Sin embargo, no debemos perder de vista el norte ni olvidar dónde reside la verdadera importancia en estas cuestiones, ya no tanto en la existencia o no de diferencias factibles entre los liderazgos de hombres y mujeres, sino en las creencias y las actitudes que cada uno de nosotros/as tenemos con respecto a las cuestiones de género. Porque mientras se sigan fomentando los roles de género excluyentes, seguirán existiendo las desigualdades y veremos a las personas a través de los estereotipos predominantes:

La atribución de características estereotipadamente femeninas a las mujeres y de características estereotipadamente masculinas a los hombres, traslada el debate no a si existen o no estilos de dirección diferentes en función del género, sino en cómo se cree que difieren los modos de dirigir en función del sexo, es decir, cual es la creencia o el estereotipo atribuido a los hombres y mujeres directivas. (Ramos, 2005: 120).

Vemos que ahora las organizaciones empresariales parecen estar más abiertas a la contratación de mujeres porque así lo demanda el mercado, sin embargo, deseamos poner de relieve a partir de nuestro trabajo la necesidad de fomentar la incorporación de las mujeres a cargos de dirección de todo tipo (no solamente alta dirección), no únicamente por la contribución del estilo directivo femenino a la eficacia organizacional, sino por razones éticas basadas en la igualdad de derechos y oportunidades que supuestamente vertebran a cualquier sociedad democrática.

Además de esto, no podemos dejar de lado el papel de las propias empresas, que como instituciones sociales deben respetar los planes jurídicos para la promoción de la igualdad, pero también por obligación moral deben ir más allá y en base a su responsabilidad social corporativa, promover planes propios, modos de trabajo y actitudes que se ajusten a sus peculiaridades y promuevan la equidad de género en el funcionamiento de su día a día. Y es que para que una empresa pueda ser justa y d cuenta de sus acciones tanto a su público interno como al externo, debe estar en continuo contacto con sus stakeholders, y las mujeres siempre van a formar parte de estos grupos. Por tanto, la empresa debe incorporar una filosofía propia de la ética empresarial, porque en contextos globales la única forma de auto regularse y legitimarse frente al entorno, recae en la capacidad que se tenga de incorporar las demandas legítimas de los distintos públicos, dentro del corpus empresarial.

Porque cuanto más implantada esté la gestión ética dentro de la empresa, mayores posibilidades habrá de que las dinámicas de trabajo se basen en la igualdad, de que los puestos de dirección estén abiertos a las mujeres y de desarrollar modelos de liderazgo femeninos. Por tanto, la ética empresarial de corte dialógico puede convertirse en una herramienta para el empoderamiento de las mujeres, porque el reconocimiento de sus capacidades dentro de la organización se puede extrapolar al resto de ámbitos sociales. Con lo que el poder que radica en manos femeninas, al igual que el que se halla en todos los resortes de nuestra sociedad, empezará a ser puesto en movimiento por ellas,

creando flujos de reclamaciones que a través de la teoría política feminista, van a permitir crear sociedades igualitarias acabando con las desigualdades de sexo/género.

Además, existen muchas y diferentes vías para poner en marcha el poder que las mujeres tienen en sus manos como agentes sociales y ciudadanas de pleno derecho, empezando por mostrar las posibilidades de transformación de las identidades de género, que aunque en principio nos puedan parecer construcciones inamovibles, por su mismo carácter de construcción, pueden ser reformuladas. Concretando en el ámbito empresarial, se pueden desarrollar acciones como el mentoring entre hombres y mujeres, o el emprendedurismo femenino mediante la creación de nuevas empresas, como caminos que se pueden andar para encontrar la independencia económica y moral de las mujeres.

Para ir acabando ya con nuestra exposición, comprobaremos si hemos conseguido responder a las principales cuestiones que nos planteábamos al inicio de este trabajo. En primer lugar, nos preguntábamos cómo condicionan las construcciones sociales de las distintas esferas (pública y privada) a la conformación y el reconocimiento de las mujeres como líderes públicas. Ya hemos visto que la disociación dicotómica entre ambos espacios provoca que las mujeres sean consideradas como seres inferiores que deben quedarse en el ámbito privado desarrollando cuestiones de importancia menor. Con lo cual, el desarrollo de las mujeres como líderes en lo público se encuentra totalmente condicionado por las estructuras dicotómicas sobre las que se sustenta nuestra sociedad, tanto material como simbólicamente.

Por otro lado, nos preguntábamos si era posible definir un modelo de liderazgo femenino y otro masculino. Hemos visto las grandes dificultades que nos planteaba dicha cuestión, ya que se trata de una temática muy controvertida que requeriría un trabajo de investigación específico conformado por diferentes estudios de campo. Sin embargo, nos hemos atrevido a apoyar a aquellos/as autores/as que sí afirman la existencia de un liderazgo femenino, ya no tanto por los resultados de sus estudios, sino por el hecho de que como mujeres y hombres somos educados de forma muy diferente, y que por tanto, en cualquier esfera social en la que nos encontremos nos vamos a comportar de forma distinta. Por tanto, un liderazgo desempeñado por una mujer será probablemente distinto al de un hombre, sobre todo porque su bagaje cultural es

radicalmente distinto. En el futuro, y en la medida en que avancemos a sociedades más igualitarias en la educación y la socialización iremos abandonando esos patrones de género, y ello probablemente nos llevará a poder hablar de modelos de liderazgo desvinculados del sexo/género.

En relación al principal objetivo que se nos presentaba en este Trabajo Fin de Máster, deseamos que el presente escrito pueda servir a las mujeres para darse cuenta de cuáles son las razones sobre las que se sostiene la desigualdad de género, de ser conscientes de que su posición de inferioridad respecto a los hombres no es una cuestión personal, sino un problema político que debe ser incluido en la agenda política y mediática para resolverse de la mano de todos los agentes sociales, un proceso que pasa necesariamente por la vía del empoderamiento femenino. Para esto habrá que trabajar en el orden de salvar la distancia entre esfera pública y privada, complementando las cuestiones del cuidado propias del ámbito privado, con las de la justicia, propias del ámbito público. Por tanto, deseamos que el empoderamiento femenino sea impulsado desde los diferentes ámbitos sociales, empezando por todas y cada una de las mujeres del mundo.

Volviendo a una de las ideas clave de Habermas, vemos que como seres humanos no somos nada sin los/as otros/as, porque en el reconocimiento que hacemos de los/as demás, encontramos aquello que nos une con el mundo y pasamos de ser individuos a conformar sociedades. En un contexto donde el individualismo alcanza cotas impensables, alejando cada vez más a las personas, uno de los primeros pasos sería organizar la sociedad de tal modo que consiguiera generar en cada uno de sus miembros el sentimiento de que pertenece a ella, lograr una cohesión social que permita llevar adelante cualesquiera proyectos políticos y económicos (Cortina, 1997). Y dentro de estos proyectos está sin lugar a dudas la tarea de emancipación de las mujeres, meta que permitirá reformular los espacios sociales excluyentes y las desigualdades de género.

Dicha tarea pasa también por un mayor protagonismo de los hombres en el ámbito privado, si bien hemos hablado de la importancia de que las mujeres accedan a cargos públicos, también es importante que los hombres se hagan cargo de cuestiones consideradas del “mundo interior”, porque es cuando nos ponemos en el lugar del otro cuando llegamos a comprender su verdadera situación, y así creamos compromisos éticos más fuertes. Y es que son estas prácticas las que van a permitir definir roles de

género menos estereotipados y más éticos, adaptándose a los nuevos modelos familiares que requieren cambios en las costumbres, y también la definición de roles de género que en lugar de distanciarnos, nos unan.

Estos cambios en los esquemas familiares y las asignaciones de los espacios sociales pueden encaminarnos también hacia modelos económicos más sostenibles. La economía del bien común puede ser la plataforma de lanzamiento más oportuna para la integración de la ética empresarial en las organizaciones, ya que nos ofrece una nueva visión de las relaciones económicas dejando atrás el afán de lucro y la competitividad, por lo que la actividad económica tiene como principal objetivo el de servir al bien común. Este modelo económico se debe regir por una serie de principios como la confianza, cooperación, solidaridad y compasión (Felber, 2012), como vemos, se trata de valores humanos estrechamente relacionados con el ámbito privado del cuidado y el afecto, con lo que vemos de nuevo la necesidad de que lo privado esté en íntima conexión con lo público.

Así pues, en vistas al establecimiento de futuras líneas de investigación, nos gustaría señalar la intención de estudiar la potencialidad del modelo económico del bien común teorizado por Christian Felber (2012) como una herramienta para el fomento de la participación de las mujeres en la esfera empresarial y del desarrollo de modelos de liderazgo femeninos. Creemos que dicho autor, en su intención de favorecer “como competencias directivas la amabilidad, la empatía, la atención al bien de todos/as y de la comunidad ecológica (Felber, 2012: 129), está poniendo de relieve, aunque no sea su principal intención, la importancia de fomentar el poder de las mujeres. Es decir, el mundo demanda cambios en los modelos económicos, un cambio de rumbo que quizá no pueda ser llevado a cabo por los mismos de siempre, pero sí por esas mujeres que han estado apartadas de los asuntos públicos durante décadas y que ahora pueden aprovechar sus valores (más centrados en las relaciones y el cuidado) para incorporarse al mundo empresarial y transformar la cultura organizacional, sin duda éste es el momento del liderazgo femenino. En resumen, aquello que ha sido relegado al ámbito doméstico precisa interconectarse con el resto de ámbitos sociales, porque de este modo se conseguirá un modelo político y económico más justo, haciendo también que las organizaciones empresariales inicien el camino de la ética empresarial, la igualdad de género y fomenten un modelo económico que promueve el bien común.

Bibliografía

AGUT, SONIA y PILAR MARTÍN (2007): «Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad», *Apuntes de Psicología*, vol. 25, 2, Sevilla, pp. 201-214.

ALCAÑIZ, MERCEDES (2011): *Cambios y continuidades en las mujeres: un análisis sociológico*, Icaria Antrazyt, Barcelona.

AMORÓS, CELIA (2000): *Feminismo y filosofía*, Síntesis, Madrid.

BASS, BERNARD M. y BRUCE J. AVOLIO (1994): «Shatter the glass ceiling: woman may make better managers», *Human Resource Management*, vol. 33, 4, pp. 549-560.

BELTRÁN, ELENA (1994): «Público y privado: sobre feministas y liberales: argumentos en un debate acerca de los límites de lo político», *Doxa*, 15-16, pp. 389-405.

BENHABIB, SEYLA y DRUCILLA CORNELL (1990): *Teoría feminista y teoría crítica: ensayos sobre la política de género en las sociedades del capitalismo tardío*, Edicions Alfons el Magnànim, Institució Valenciana d'Estudis i Investigació, València.

BENHABIB, SEYLA (2006): *El ser y el otro en la ética contemporánea: feminismo, comunitarismo y posmodernismo*, Barcelona, Gedisa.

BERBEL, SARA (2013): *Directivas y empresarias. Mujeres rompiendo el techo de cristal*, Aresta Mujeres, Barcelona.

BLÁZQUEZ, BELÉN (2005): «Liderazgo político y género: análisis del caso andaluz desde otra perspectiva», VII Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración: Democracia y Buen Gobierno, Madrid.

BLONDET, CECILIA (1999): «Las mujeres y la política en la década de Fujimori», Serie Sociología y política, Instituto de Estudios Peruanos, Documento de Trabajo 109, 26, Lima.

BOIX, MONTSERRAT (2005): «La representación de las mujeres y la lucha por la paridad, aproximación histórica», *Mujeres en red: el Periódico Feminista*, [Consultado en línea el día 3/07/2013 en www.mujeresenred.net].

BRAIDOTTI, ROSI (2000): Sujetos nómades: corporización y diferencia sexual en la teoría feminista contemporánea, Paidós, Buenos Aires.

BUTLER, JUDITH (2001): El género en disputa, Paidós, Barcelona.

BUTLER, JUDITH (2002): Cuerpos que importan, Paidós, Barcelona.

CABALLERO, JUNCAL (2012): «¿Privado?¿público? La (des)construcción de una dicotomía patriarcal» en TORRENT, ROSALÍA y SONIA REVERTER (eds.) (2012): Variaciones sobre género, Editorial Acen, Castelló de la Plana, pp. 67-75.

CASTELLS, CARME (Comp.) (1996): Perspectivas feministas en teoría política, Paidós, Buenos Aires.

CASTELLS, MANUEL (1999): La era de la información: economía, sociedad y cultura, Siglo XXI, Madrid.

COMISIÓN EUROPEA (2010a): Estrategia para la igualdad entre hombres y mujeres (2010-2015), Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, Comité Económico y Social, y al Comité de las Regiones, [COM(2010) 491 final], Bruselas.

COMISIÓN EUROPEA (2010b): Un compromiso reforzado a favor de la igualdad entre mujeres y hombres – Una Carta de la Mujer: Declaración de la Comisión Europea con motivo del Día Internacional de la Mujer, [COM(2010)78 final], Bruselas.

CONILL, JESÚS (2004): Horizontes de economía ética, Tecnos, Madrid.

CORTINA, ADELA (1994): Crítica y utopía: La Escuela de Francfort, Ediciones Pedagógicas, Madrid.

CORTINA, ADELA (1997): Ciudadanos del mundo, Alianza, Madrid.

CORTINA, ADELA (2004): «Ética de la empresa: no sólo responsabilidad social», XIV Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial, Fundación ÉTNOR, Valencia, pp. 7-18.

CORTINA, ADELA (2007): Ética de la razón cordial: educar en la ciudadanía en el siglo XXI, Ediciones Nobel, Oviedo.

CUADRADO, ISABEL (2003): «¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección», *Revista de Psicología Social*, 18, pp. 283-307.

DE BEAUVOIR, SIMONE (2012¹⁹⁴⁹): *El segundo sexo*, Sudamericana, Buenos Aires.

DE LUIS, MARIA PILAR (2003): «Género y nueva economía: ¿se romperá el “techo de cristal”», *Acciones e investigaciones sociales*, 17, Zaragoza, pp. 155-182.

DÍEZ, E. JAVIER y otros (2003): «El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas», *Revista Iberoamericana de Educación*, 4, Organización de Estados Iberoamericanos.

ESCAPA, ROSA y LUZ MARTÍNEZ (2010): «Jo, directiva. A la feina iguals. Estratègies de lideratge per a dones directives», Generalitat de Catalunya, Barcelona.

FEDEPE (2013) (Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias), [Consultado en línea <http://www.mujeresdirectivas.es/> el día 17/07/2013].

FELBER, CHRISTIAN (2012): *La economía del bien común: un modelo económico que supera la dicotomía entre capitalismo y comunismo para maximizar el bienestar de nuestra sociedad*, Deusto, Barcelona.

FOUCAULT, MICHEL (1979): *Microfísica del poder*, Ediciones de La Piqueta, Madrid.

FRASER, NANCY (1990): «¿Qué tiene de crítica la teoría crítica? Habermas y la cuestión del género», en BENHABIB, SEYLA y DRUCILLA CORNELL (eds.) (1990): *Teoría feminista y teoría crítica, ensayos sobre la política de género en las sociedades del capitalismo tardío*, Edicions Alfons el Magnànim, València, pp. 49-88.

FRASER, NANCY (1992): «Repensar el ámbito público: una contribución a la crítica de la democracia realmente existente», en CALHOUN, CRAIG (1992): *Habermas and the public sphere*, Cambridge, pp. 23-58.

FRASER, NANCY (1997): «¿De la redistribución al reconocimiento? Dilemas en torno a la justicia en una época “postsocialista”», en FRASER, NANCY (1997): *Iustitia*

Interrupta: Reflexiones críticas desde la posición “postsocialista”, Siglo de Hombres Editores, Bogotá, pp. 17-54.

FRASER, NANCY y AXEL HONNETH (2006) *¿Redistribución o reconocimiento?*, Madrid, Morata.

FREEMAN, EDWARD (1984): *Strategic management. A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press.

GARCÍA PRINCE, EVANGELINA (1998): «La participación de las mujeres en las estructuras de poder y de toma de decisiones», Documento OEA/Ser. L. II/7. 7, CIM/CIMDE/doc. 4/98, Washington, D.C.

GARCÍA PRINCE, EVANGELINA (2008): «Dirigir y liderar con enfoque de género: el liderazgo y los modos de dirigir de las mujeres», Agrupación para la igualdad en el metal, Proyecto EQUAL I.O. METAL – Acción 3, España.

GARCÍA-MARZÁ, DOMINGO (1992): *Ética de la justicia. J. Habermas y la ética discursiva*, Tecnos, Madrid.

GARCÍA-MARZÁ, DOMINGO (1999): «Mujer y entorno empresarial», *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 4, Zaragoza.

GARCÍA-MARZÁ, DOMINGO (2004): *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, Trotta, Madrid.

GILLIGAN, CAROL (1982): *In a different voice: Psychological Theory and Women's Development*, Harvard University Press, Cambridge.

GONZÁLEZ, ELSA (2007): «La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa», *Veritas*, vol. 2, 17, Chile, p. 205-224.

GONZÁLEZ, ELSA (2012): «El modelo de empresa plural desde el enfoque de los stakeholders», *Debats*, 116, Valencia, pp. 71-80.

GUERRA, MARÍA JOSÉ (1999): «Mujer, identidad y espacio público», *Contrastes Revista Interdisciplinaria de Filosofía*, vol. 4, Universidad de Málaga, pp. 45-64.

GUIRAO, CRISTINA (2010): «Modernidad y Posmodernidad en el feminismo contemporáneo», *Feminismo/s*, 15, Universidad de Alicante, pp. 221-234.

HABERMAS, JÜRGEN (1985): *Conciencia moral y acción comunicativa*, Edicions 62, Barcelona.

HABERMAS, JÜRGEN (1987): *Teoría de la acción comunicativa*, Taurus, Madrid.

HABERMAS, JÜRGEN (1989): “The Public Sphere” en SEIDMAN, STEVEN (ed.), *Jürgen Habermas on Society and Politics, A reader*, Beacon Press, Boston.

HABERMAS, JÜRGEN (1999): *La inclusión del otro: estudios de teoría política*, Paidós, Barcelona.

HABERMAS, JÜRGEN (2000): *Aclaraciones a la ética del discurso*, Trotta, Madrid.

HABERMAS, JÜRGEN (2006): «Espacio público y esfera pública política. Raíces biográficas de dos motivos intelectuales» en HABERMAS, JÜRGEN: *Entre naturalismo y religión*, Paidós, Barcelona, pp. 19-30.

HELGESEN, SALLY (1993): *La ventaja de ser mujer. Formas femeninas del liderazgo*, Vergara, Buenos Aires.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2013): *Tabla de Población inactiva por motivos de no buscar empleo, Encuesta de Población Activa (EPA)*, [Consultado en línea <http://www.ine.es/> el día 23/07/2013].

IV Seminario Internacional sobre Emprendedurismo e Innovación Social (2012), Ajuntament de l’Hopitalet de Llobregat.

KAUFMAN, ALICIA (1996): «Tercer milenio y liderazgo femenino», en NUÑO, L. (coord.) (1996): *Mujeres: de lo privado a lo público*, Tecnos, Madrid, pp. 177-186.

KELLY, JOAN (1979): «The Doubled Vision of Feminist Theory» en KELLY, JOAN (1984): *Women, History and Theory*, Chicago, University of Chicago Press, pp. 51-64.

KOHLBERG, LAWRENCE (1992): *Psicología del desarrollo moral*, Desclée de Brouwer, Bilbao.

- KOHLBERG, LAWRENCE (1997): La educación moral según Lawrence Kohlberg, Gedisa, Barcelona.
- KOTTER, JOHN (2001): Gestión del cambio, Harvard Business Review, Deusto, Bilbao.
- LAGARDE, MARCELA (1996a): Género y feminismo. Desarrollo humano y democracia, Cuadernos inacabados, 25, Editorial Horas y Horas, Madrid.
- LAGARDE, MARCELA (1996b): «Identidad femenina», CIDHAL (Comunicación, Intercambio y Desarrollo Humano en América Latina), México.
- LAGARDE, MARCELA (1999): Claves feministas para el poderío y la autonomía de las mujeres, Instituto Andaluz de la Mujer, Sevilla.
- LEÓN, MAGDALENA (1997): Poder y empoderamiento de las mujeres, Tercer Mundo, Bogotá.
- LODEN, MARILYN (1987): Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre, Hispano Europea, Barcelona.
- LÓPEZ, TERESA (1994): «El Segundo Sexo de Simone de Beauvoir», en AMORÓS, CELIA (ed.) (1994): Historia de la teoría feminista, Instituto de la Mujer, Madrid, pp. 109-124.
- LUPANO, MARIA LAURA y ALEJANDRO CASTRO (2006): «Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación», Psicodebate: Psicología, Cultura y Sociedad, 6, Buenos Aires, pp. 107-122.
- MACKINNON, CATHARINE A. (1983): «Feminism, Marxism, Method, and the State: toward feminist jurisprudence», Signs, vol. 8, 4, pp. 635-658.
- MARTÍNEZ, GRISELDA (1995): «Los retos de las mujeres ejecutivas ante el nuevo liderazgo», Nueva Sociedad, 135, Venezuela, pp.126-137.
- MARTÍNEZ, GRISELDA y RAFAEL MONTESINOS (1996): «Mujeres con poder: nuevas representaciones simbólicas», Nueva Antropología, vol. 15, 49, México, pp.81-100.
- MILLETT, KATE (2010¹⁹⁷⁰): Política sexual, Cátedra-Instituto de la Mujer, Colección Feminismos, Universitat de València.

MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL (2013): [Consultado en línea <http://www.empleo.gob.es> el día 13/08/2013].

MOLINA, CRISTINA (2003): «Género y poder desde sus metáforas. Apuntes para una topografía del patriarcado», en TUBERT, SILVIA (ed.): Del sexo al género. Los equívocos de un concepto, Cátedra, Madrid, pp. 123-159.

MURILLO, SOLEDAD (1998): «Los peligros de asimilar privado a doméstico», Fisuras de la cultura contemporánea, 6, pp. 158-163.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2012): Principios y derechos fundamentales en el trabajo: del compromiso a la acción [ILC. 101/VI].

PATEMAN, CAROLE (1989): «Críticas feministas a la dicotomía público/privado», en CASTELLS, CARME (1996): Perspectivas feministas en teoría política, Paidós, Buenos Aires, pp. 31-53.

PATEMAN, CAROLE (1995): El contrato sexual, Anthropos, Madrid.

PERROT, MICHELLE: (1976) «El elogio del ama de casa en el discurso de los obreros franceses del Siglo XIX» en AMELANG, JAMES y NASH, MARY (eds.) (1990): Historia y género: las mujeres en la Europa Moderna y Contemporánea, Edicions Alfons El Magnànim, Universitat de València, pp. 241-266.

PHILLIPS, RODERICK (1976): Women and Family Breakdown in Eighteen Century France: Rouen 1780-1800, Social History, 2.

PULEO, ALICIA (2005): «Lo personal es político: el surgimiento del Feminismo Radical», en AMORÓS, CELIA y ANA DE MIGUEL (eds.) (2005): Teoría Feminista: de la Ilustración a la globalización (vol.2), Minerva Ediciones, Madrid, pp. 35-67.

RAWLS, JOHN (2010¹⁹⁷³): Una teoría de la justicia, Papers amb accent, Girona.

RAMOS, AMPARO (2005): Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir, PUV, Valencia.

REVERTER, SONIA (1999): «Feminismo y democracia, una crítica antifundamentalista», Recerca, Revista de Pensament i anàlisi, Universitat Jaume I, Castelló, pp. 95-108.

REVERTER, SONIA (2003): «La perspectiva de género en la filosofía», *Feminismo/s*, Revista de Investigación Feminista, 1, Universidad de Alicante, pp. 33-50.

REVERTER, SONIA (2008a): «Mujeres contra el Estado», en REVERTER, SONIA y JUNCAL CABALLERO (eds.)(2008): *Dones contra l'Estat*, Universitat Jaume I, Castelló, pp. 5-20.

REVERTER, SONIA (2008b): «Sociedad civil, ciudadanía y género», *La Aljaba Segunda Época*, 12, Argentina, pp. 33-52.

REVERTER, SONIA (2009): «El ruido de la teoría feminista», *Cuadernos KÒRE*, Revista de historia y pensamiento de género, Universidad Carlos III de Madrid, 1, pp. 53-68.

REVERTER, SONIA (2010): «El feminismo: más allá de un dilema ajeno», *Feminismo/s*, Revista de Investigación Feminista, 15, Universidad de Alicante, pp. 15-32.

REVERTER, SONIA (2012a): «Los estudios de género y el feminismo», en TORRENT, ROSALÍA y SONIA REVERTER (2012): *Variaciones sobre género*, Acen, Castelló de la Plana, pp. 15-31.

REVERTER, SONIA (2012b): «Feminismo institucional: ¿un Feminismo líquido», *Ritmos contemporáneos*, *Cuadernos KÒRE*, Revista de historia y pensamiento de género, Universidad Carlos III, Madrid.

REVISTA FORBES (2013): Lista de mujeres más poderosas del mundo, [Consultado en línea <http://www.forbes.com/power-women/list/> el día 13/08/2013].

RICH, ADRIENNE (1980): *Compulsory Heterosexuality and Lesbian Existence*, *Signs*, vol. 5, 4, p. 631-660.

SANCHIS, IMA (2004): *El don de arder: mujeres que están cambiando el mundo*, RBA, Barcelona.

SCOTT, JOAN W. (1993): «La mujer trabajadora en el siglo XIX» en DUBY, GEORGES y MICHELLE PERROT (1993): *Historia de las mujeres en Occidente*, Taurus, Madrid, Tomo IV, pp. 405-435.

SCOTT, JOAN W. (1996): «El género: una categoría útil para el análisis histórico» en LAMAS, MARTA (Comp.) (1996): El género: la construcción cultural de la diferencia sexual, PUEG, México, pp. 265-302.

SEGERMAN-PECK, LILY M. (1991): Networking and Mentoring. A woman's guide, Judy Pialkus Ltd., Londres.

SHIVA, VANDANA (1995): Abrazar la vida: mujer, ecología y supervivencia, Editorial Horas y Horas, Madrid.

THOMPSON, JOHN B. (1996): «La teoría de la esfera pública. Una aproximación al pensamiento de Habermas», Voces y culturas, 10, Barcelona, pp. 81-96.

TORRENT, ROSALÍA y SONIA REVERTER (eds.) (2012): Variaciones sobre género, Editorial Acen, Castelló de la Plana.

VALCÀRCEL, AMELIA (1997): La política de las mujeres, Cátedra, Colección Feminismos, Madrid.

WIRTH, LINDA (2004): Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.

WOLLSTONECRAFT, MARY (1994¹⁷⁹²): «Vindicación de los derechos de la mujer», Cátedra-Instituto de la Mujer, Madrid.

YOUNG, IRIS MARION (1990): «Imparcialidad y lo cívico público. Algunas implicaciones de las críticas feministas a la teoría moral y política», en BENHABIB, SEYLA y DRUCILLA CORNELL (1990): Teoría feminista y teoría crítica, València, pp.89-117.