



## Concepción del liderazgo desde una perspectiva de género

*«Algunas mujeres creen que no tienen afán de liderazgo, pero otras opinan que es en este ámbito en el que han adquirido ciertas actitudes y aptitudes, ya que han logrado el cambio en la toma de determinadas decisiones en el terreno familiar y, del mismo modo, algunas personas han recurrido a ellas para arreglar situaciones de conflicto»;*

Facilitadora de Bamako, informe final del 3er año evaluación de los activos/pasivos –ORFED 2013

### Problemática de la noción de liderazgo

#### 1. Distintas corrientes de análisis, distintas definiciones

Una revista de literatura académica<sup>1</sup> dedicada a la noción de liderazgo hace hincapié en una gran diversidad de disciplinas (psicología social, comunicación, sociología, ciencias de la educación, gestión, economía...) y en el abanico de análisis y definiciones que provienen de ellas. Desde la emergencia de esta noción, en el siglo XIX, íntimamente ligada a la idea del «gran hombre» dotado de un poder innato de «líder», el concepto de liderazgo se ha vuelto más complejo, teniendo en cuenta las interacciones y las situaciones en las que emergen uno o varios líderes y en las que se despliegan los procesos de liderazgo.

Las relaciones entre el individuo y el grupo/la organización en la realización de un proyecto común sigue planteando interrogantes en todas las disciplinas. El liderazgo será, al menos, «*un proceso por el cual un individuo ejerce influencia en un grupo de individuos con el fin de alcanzar un objetivo común*» (Northouse, 2007), pudiendo añadir, de forma no-coercitiva, lo que supone que el grupo le reconozca como líder. La cuestión del poder y de las relaciones de poder que afecta a los grupos es indisociable de la reflexión sobre el liderazgo y, por ello, va a plasmar en la literatura incluso la categorización de «estilos», más o menos numerosos y cualificados, de manera diferenciada según los autores. El tipo de liderazgo favorecido y la forma de ejercerlo en el grupo influirán en el desarrollo de proyectos económicos colectivos (u otros) del grupo, así como en los resultados, el desarrollo y el empoderamiento de cada miembro del grupo.

La Red Mujeres del Mundo deberá construir su caja de herramientas conceptual en función de los desafíos que se plantean actualmente para las mujeres, en sus contextos y distintas situaciones de su vida y sus entidades.

Por otra parte, la investigación también se ha inclinado por el liderazgo de grupos de individuos en el seno de un sistema social y por su capacidad de transformación en lo que concierne a su entorno político, socio-económico, cultural. Este segundo nivel de análisis interesa a la Red Mujeres del Mundo de cara a la perspectiva de «empowerment<sup>2</sup>» (empoderamiento de las mujeres) individual y colectivo de sus miembros con el fin de actuar en su medio y en su sociedad.

---

<sup>1</sup> Schermerhorn, J. R. et autres (2006). Comportement humain et organisation, 3e éd., Montréal, Éditions du Renouveau pédagogique Inc

<sup>2</sup> La filosofía del « empowerment » tiene su origen en el enfoque de la Educación popular desarrollada en los años 60 por Paolo Freire (Brasil). Este término está relacionado con los « enfoques participativos » utilizados en el terreno del desarrollo social desde los años 70. El empowerment es aplicable a todos los grupos vulnerables, pero es precisamente en el trabajo con las mujeres donde tiene más producción teórica, particularmente por la red DAWN (1985) de las mujeres investigadoras del Sur y del norte. Desde entonces, la noción de « empowerment » es utilizada por los organismos de cooperación, las Naciones Unidas y el Banco Mundial.

## 2. Liderazgo, economía social y solidaria y género

Las relaciones sociales de género que estructuran las distintas sociedades de la red infravaloran y limitan el poder de actuar y de toma de decisiones de las mujeres, tanto en calidad de individuos como en calidad de grupo social. Aquí es donde los derechos se adquieren y donde la igualdad formal entre mujeres y hombres parece aceptada; pero las estadísticas y las encuestas cualitativas no han dejado de mostrar que esta igualdad aún no se ha alcanzado. **Lo que frena el acceso de la mujer a la esfera pública y al poder de decisión es, a la vez, material y simbólico.** Estos obstáculos se perpetúan, a pesar de los avances, del sistema educativo y del funcionamiento de organizaciones e instituciones. Las instancias de socialización mantienen a las mujeres en una situación de subordinación social, económica y política. La toma de conciencia de estas dinámicas y de su deconstrucción es un punto previo indispensable a la movilización de las mujeres, poniendo especial atención en que este **liderazgo de mujeres no les sea expropiado cuando se trate de un cambio de escala en su proyecto económico y/o político.** Significa que las mujeres, primero, tienen que tomar conciencia de su posición de subalternidad respecto de los hombres en sus sociedades; esta subalternidad proviene de las relaciones hegemónicas de poder de los hombres sobre las mujeres que caracterizan al Patriarcado. Una vez que las mujeres tomen conciencia, el siguiente paso suele ser la acción, frecuentemente colectiva, sumándose a la construcción de un sujeto político-económico con características propias construidas a partir de la identificación crítica de las relaciones de opresión que se sufren.

La red Mujeres del mundo contribuye a llevar a la esfera pública el proceso que sea necesario para el empoderamiento de las mujeres, particularmente por la fuerza de la acción colectiva.

Los procesos de transformación de las actividades económicas de las mujeres, que reproducen discriminaciones y exclusión, en proyectos de economía social y solidaria con perspectiva de género, cuyo objetivo es avanzar hacia la autonomía de las mujeres para mejorar sus condiciones de vida, deben tener en cuenta los problemas y desafíos relacionados con la construcción de liderazgo de las personas y de los grupos. El liderazgo debe ser diseñado y construido para el bienestar de todas las personas en el grupo y en función de sus intereses colectivos. En numerosas ocasiones, las mujeres logran, como sujeto político-económico (colectivo), apropiarse de los recursos que requieren para desarrollar proyectos económicos y políticos pero esto se ve, en escala comunitaria, como una transgresión de su posición respecto a su subalternidad, por lo que los hombres (individual y/o colectivamente) pueden desarrollar acciones de resistencia y/o contra-resistencia para amortiguar los poderes que las mujeres puedan estar desarrollando en su acción político-económica.

---

Muchos sociólogos han intentado contribuir a mejorar la comprensión del concepto a través de sus escritos: podemos citar a JACQUET (1995), que lo define como «*la adquisición de un derecho a la palabra y al reconocimiento social*», o incluso a EISEN (1994), que lo define como «*la forma por la cual el individuo incrementa sus habilidades, favoreciendo así la autoestima, la confianza en sí mismo, la iniciativa y el control*». Otros hablan de proceso social de reconocimiento, promoción y habilitación de las personas en lo concerniente a su capacidad de satisfacer sus necesidades, a solucionar sus problemas y a movilizar los recursos necesarios para sentir que están en el control de sus vidas (GIBSON, 1991 p. 359). Las nociones de sentimiento de competencia personal (ZIMMERMAN, 1990), de toma de conciencia (KIEFFER, 1984) y de motivación por la acción social (RAPPOPORT, 1987, ANDERSON, 1991). En el seno de la red Barrios del Mundo/ Mujeres del Mundo, comprendemos el proceso de «empowerment» como el proceso/estrategia de refuerzo de las capacidades, de confianza y autoestima, de construcción de una visión política de la vida y del protagonismo en calidad de grupo e individuo para impulsar y participar en el cambio social.

### 3. Liderazgo colectivo/compartido y relaciones de poder

Ya que el paso de lo individual a lo colectivo la fuerza de la acción colectiva es un motor de la Red, no se pueden anticipar los efectos de la construcción de liderazgos concretos que tienen lugar en ella. ¿Qué forma de liderazgo buscamos y qué queremos promover? ¿Cómo equilibrar las relaciones de poder para que este sea negociado y compartido<sup>3</sup>, las desigualdades, esta vez entre mujeres, en la acción llevada a cabo y en el funcionamiento de las entidades? ¿Cuál es la frontera existente entre la capacidad de animación y la influencia positiva, por un lado y la captación del poder en el grupo por otro lado?

Estos aspectos son fundamentales en la transformación de las relaciones de poder entre mujeres que suelen ser producto de la socialización patriarcal: las mujeres, al ser “las idénticas” (siguiendo a Celia Amorós), solo podemos desarrollar relaciones de poder con aquellas otras personas a las que evaluamos como desprovistas de poder, como inferiores, y esa inferioridad puede estar construida bien de forma simbólica bien de forma concreta. Lo típico de las relaciones de poder entre mujeres es la que se basa en la edad o en la clase. Lo que debería trabajarse es el concepto de poder y las relaciones de poder, interpelando nuestro propio ejercicio del poder.

**La puesta en red** de las mujeres líderes y emprendedoras permite darles fuerza en el ejercicio de su liderazgo a través del intercambio de información y de experiencia. Permite también las construcciones colectivas de modelo y de estrategia para poder así superar los obstáculos. Los proyectos emprendidos por la Red Mujeres del Mundo se inscriben en un mercado de Economía Social y Solidaria. Por esta razón, el ejercicio del liderazgo en este contexto debe ser interrogado para no ser igual que los modelos de organización tradicionales.

**El desafío para la Red Mujeres del Mundo** consistirá en construir un registro conceptual basado en la experimentación y en reflexiones, en las mujeres y en las entidades de la red, y en los principios, que cuente con un consenso entre las mujeres, y que pueda ser representativo de tal forma que cada grupo tome parte activa en su territorio a través de sus actividades.

**Será necesario:**

**Que las mujeres puedan identificar sus obstáculos** de cara al liderazgo, cada una en su territorio y en su contexto social, económico y político, analizar si los obstáculos son los mismos para los hombres de su entorno, apoyarse en la colectividad para identificar los medios para superarlos.

**Ir de lo individual a lo colectivo**, comprender y aprender las dinámicas que tiene un liderazgo compartido, así como los desafíos colectivos vinculados a la construcción del liderazgo. De pronto es aprender que el liderazgo individual se fortalece con el colectivo, que entre ambos se realizan estrategias mucho más efectivas y eficaces.

**Reconocer las destrezas individuales adquiridas y el aprendizaje colectivo**

No se nace mas lideresa que se nace mujer! Aunque algunos factores pueden indicar con más claridad las condiciones de emergencia de una líder, las investigaciones muestran que tiene que ver sobre todo con la socialización y el aprendizaje. El liderazgo puede ser visto como una destreza<sup>4</sup> y, en este sentido, puede ser adquirido y trabajado colectivamente.

---

<sup>3</sup> En efecto, las relaciones de poder entre mujeres se dan y, en muchas ocasiones, éstas también son producto de la socialización patriarcal. En otras ocasiones pueden ser producto de relaciones de clase, étnicas, de edad, etc... El proyecto trabajará para evitar la reproducción del ejercicio del poder basado en las premisas patriarcales (el característico “poder sobre”), impulsando formas más horizontales de ejercer el poder y los poderes (poder para, poder con, poder entre) y tendrá en cuenta que, a veces, cuando hablamos de las características de liderazgo, muchas veces éstas han sido construidas en base a modelos masculinos.

<sup>4</sup> Katz (1955) citado en Moore et Rudd, 2005, p. 23

La lideresa debe contar con algunos elementos que refuercen la autonomía de un grupo para:

- Dar sentido a lo que se hace: construir una visión holística del grupo, de la acción y de su contexto
- Tener o construir las capacidades necesarias para responder a las necesidades y a los ritmos del grupo, y permitir así la creación de un grupo coherente, autónomo y solidario.
- Tener buenas capacidades oratorias y de gestión de audiencias, saber organizar y coordinar las reuniones, saber administrar la puesta en común de la palabra, elaborar informes, los actos o tener buena memoria.
- El trabajo, de grupo o colectivo, también requiere el conocimiento de metodologías de diagnóstico y de gestión de conflictos, de negociación
- Tener capacidad de diagnóstico y de evaluación de proyectos en lo que concierne tanto los contenidos como las metodologías
- Conocer a las personas con las que trabajamos, tener en cuenta y valorar su singularidad, teniendo habilidades sociales de gestión del grupo
- Trabajar la comunicación interpersonal en contextos de interculturalidad

ONU Mujeres promueve la noción de liderazgo compartido definiéndola como **un proceso que lleva a personas y organizaciones a:**

- *compartir los recursos*
- *intercambiar información*
- *investigar soluciones creativas a los problemas que surgen*
- *reforzar las capacidades de beneficio mutuo y promover un objetivo común de compartir riesgos, ventajas y responsabilidades*
- *intercambiar actividades*
- *estudiar las diferencias de forma constructiva*

**¡Será necesario ir hacia un liderazgo feminista, participativo y democrático!**