



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales

El afuera y el adentro: los mandatos de género de la  
feminidad y el día a día de las organizaciones feministas.  
Estudio de tres casos en la Ciudad de México

Tesis  
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
MAESTRA EN ESTUDIOS POLÍTICOS

PRESENTA:  
Marta Clara Ferreyra Beltrán

TUTOR  
Dr. Jorge Cadena Roa  
CEIICH-UNAM

Ciudad Univesitaria, Cd.Mex., 2016



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A Constanza, porque nos queremos sin rivalidad

A Haydée Birgin, porque me enseñó el camino

A Marta Lamas, porque me dio las coordenadas

Al momento de sentarme a escribir estos agradecimientos, me di cuenta de lo colectivo que ha sido este proceso de investigación. La cantidad de gente que ha participado, contribuido, aportado, leído, debatido y facilitado de diversas formas este trabajo, o mi vida durante este proceso, es enorme. Para empezar quiero hacer mención especial de mi director, el Dr. Jorge Cadena Roa, que dejó su mente abierta cuando me oyó hablar de género, subjetividades y organizaciones sociales y no dejó de alentar mis avances. Sigo en este orden de cosas y dejo aquí mi reconocimiento a las 18 integrantes de las asociaciones a las que entrevisté, por poner su tiempo, su cuerpo y su subjetividad, a mi disposición. Sin ellas, no habría nada de lo que aquí se relata y se analiza. También a mis cuatro informantes clave: Marta Lamas, Emilienne de León, Lucero González, María Consuelo Mejía. Cada una de ellas me dio una mirada diferente del mundo de las asociaciones feministas en este país y gracias a ellas pude dar forma a muchas de las ideas que iban surgiendo.

Muchas amistades sostuvieron el esfuerzo que tuve que hacer para compaginar mi trabajo, la maestría y las tensiones emocionales: la familia Ojeda González al completo; los Ortega Chávez también in extenso, con mención especial de mi querida Estefanía; a mis amigas de los martes, por la amistad, la alegría, la complicidad y la lealtad: Raquel Serur, Denise Dresser, Ana Güezmes, Araceli Mingo, Blanca Rico, Sandra Lorenzano, Marisa Belausteguigoitia y Mariana Winocur; a Patricia Mercado porque la admiro y porque reflexionar sobre su estilo de liderazgo aportó mucho a este trabajo; a Antonieta Torres Arias, por mantener a raya a todos los distractores que pasaron por mi vida durante estos dos años; a María Tello, que es el oasis que quisieras encontrar en un desierto; a mi adorada e irremplazable prima verdadera, Mariana Karol, siempre, siempre, siempre.

La siguiente parte de los agradecimientos es para todas aquellas personas queridas con las que he dialogado mis avances, los descubrimientos, los momentos de gloria y los de desazón: a Ana Buquet por su apoyo sostenido, Hortensia Moreno, Itzel Figueroa y Helena López; a Alethia Fernández de la Reguera que me ayudó a pensar y aterrizar mi análisis; a Paty Piñones, con quien compartí la dicha de mis primeros hallazgos; a Fabio Vélez Bertomeu, que me ha escuchado, leído y aportado ideas a lo largo de todo el proceso; a todos/as mis compañeros/as del posgrado de Estudios Políticos, en particular al Dr. Germán Pérez F. y su Seminario de Tesis, por su cariño, su reconocimiento y por haberme hecho sentir una más. A Rubén Hernández Duarte, porque es mi amigo (y un sociólogo) imprescindible.

Quiero agradecer también a todas/os mis compañeras/os de trabajo y colaboradores/as del PUEG. Parte de mi trabajo, de mis objetivos, tiene como inspiración el deseo de mejorar la calidad de vida de nuestras organizaciones feministas, de las relaciones laborales, de los logros y de los sufrimientos que se producen en nuestro quehacer cotidiano. Ojalá mi esfuerzo sirva para vivir mejor y pensarnos críticamente.

No quiero dejar de lado el reconocimiento a aquellas personas que me ayudaron en el proceso de pensar mi trabajo, entender el AtlasTi y transcribir las entrevistas:

Montserrat González, Ana Emilia Quiroz, Guadalupe Meza y Guillermina Aguilar.

Por último, quiero hacer una mención especial a mis padres. A ellos, que me trajeron a este país en 1976, les debo una antigua pasión por la verdad, una moderada fe en la humanidad, un profundo amor por el estudio y la conciencia de que siempre es necesario un poco más de esfuerzo. A mis hermanos y hermanas, compañeros involuntarios de un viaje tan difícil como extraordinario.

A todos, a todas, gracias.

<b>Capítulo I: Una introducción</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1. Lo que pretendo hacer. El surgimiento de la idea de investigación: el histórico y la construcción del problema</b> .....	<b>7</b>
1.1.1 Género e historia de las organizaciones feministas.....	10
<b>1.2 Origen del problema como sujeto de investigación</b> .....	<b>28</b>
<b>1.3 La construcción del problema de investigación: la subjetividad femenina y su incidencia en el desempeño laboral.</b> .....	<b>31</b>
<b>1.4 El sentido de los datos</b> .....	<b>31</b>
<b>1.5 Las unidades de análisis. La elección de las tres organizaciones</b> .....	<b>32</b>
<b>1.6 Algunas consideraciones</b> .....	<b>34</b>
<b>Capítulo II. Tensión entre mandatos de género de la feminidad y organizaciones feministas: aproximaciones conceptuales</b> .....	<b>39</b>
<b>2.1 Los mandatos de la feminidad</b> .....	<b>40</b>
2.1.1 La lógica de las idénticas.....	43
2.1.2 Tiranía de la falta de estructuras.....	52
2.1.3 Tretas del débil.....	60
<b>2.2 El desempeño en las organizaciones</b> .....	<b>67</b>
2.2.1 Liderazgo y jerarquía. Influencia y ejercicio del poder.....	73
2.2.2 Estructura de la tarea y división del trabajo.....	79
2.2.3 Conflicto.....	81
2.2.4 Voz, salida y lealtad.....	86
2.2.5 Horizonte utópico.....	91
<b>Capítulo III. Estrategia analítica para entender el impacto del género en el desempeño de las organizaciones feministas</b> .....	<b>93</b>
<b>3.1 La teoría fundamentada como recurso para el análisis</b> .....	<b>94</b>
<b>3.2 Aplicación del Método de Teoría Fundamentada</b> .....	<b>96</b>
3.2.1 Aplicación de la teoría fundamentada. Estrategia de muestreo.....	98
<b>3.3 La elaboración de la tabla de análisis. Una estrategia analítica: propuesta de códigos para el análisis del desempeño, el género y la subjetividad de organizaciones feministas</b> .....	<b>101</b>
<b>Capítulo IV. El protocolo de evaluación de asociaciones aplicado a organizaciones feministas de la ciudad de México (2014-2015): una valoración del instrumento de medición aplicado a la luz de las dinámicas subjetivas</b> .....	<b>110</b>
<b>4.1 Descripción del instrumento utilizado: Cuestionario de Evaluación de Asociaciones</b> .....	<b>113</b>
<b>4.2 La reflexión crítica sobre la aplicación y resultados del cuestionario. Propuestas y justificaciones</b> .....	<b>115</b>
<b>4.3 El horizonte utópico</b> .....	<b>116</b>
4.3.1 Los ideales.....	116
4.3.2 La congruencia.....	117
<b>4.4 Voz, salida y lealtad</b> .....	<b>117</b>
<b>4.5 La lógica de las idénticas</b> .....	<b>119</b>
<b>4.6 El efecto de lo personal en el mundo laboral</b> .....	<b>120</b>
<b>4.7 El peso de lo afectivo en el mundo laboral</b> .....	<b>121</b>

4.8 Dinámicas cotidianas al interior de la organización.....	122
4.9. La tiranía de la falta de estructuras .....	124
<b>Capítulo V. Entre la subordinación y la rebeldía. Análisis del impacto de los mandatos de género de la feminidad en el desempeño organizativo.....</b>	<b>126</b>
<b>5.1 Lógica de las idénticas.....</b>	<b>128</b>
5.1.1. Las iguales.....	128
5.1.2 De tin marín ...(A1+B2) .....	131
5.1.3 La cosa se puso de color hormiga... (A1+B3) .....	133
5.1.4 Quiero pero no puedo (decirle) (A1+B4).....	137
5.1.5 Amigas para siempre (A1+B5) .....	141
<b>5.2 Tiranía de la falta de estructuras.....</b>	<b>144</b>
5.2.1 Yo no mando, pero... (A2+B1) .....	144
5.2.2 Todas hacemos todo (A2+B2) .....	147
5.2.3 La ley de la selva (A2+B3) .....	149
5.2.4 No debería de haber líderes... (A2+B5) .....	152
<b>5.3 Tretas del débil.....</b>	<b>155</b>
5.3.1 La ley de la más débil (A3+B1).....	155
5.3.2 Hazte mensa (A3 +B3) .....	158
5.3.3 Sí pero no (A3+B4).....	159
<b>Conclusiones.....</b>	<b>161</b>
<b>Bibliografía consultada .....</b>	<b>168</b>

# **Capítulo I: Una introducción**

- 1.1. Lo que pretendo hacer. El surgimiento de la idea de investigación: el histórico y la construcción del problema**
  - 1.1.1. Género e historia de las organizaciones feministas**
- 1.2. Origen del problema como sujeto de investigación**
- 1.3. La construcción del problema de investigación: la subjetividad femenina y su incidencia en el desempeño laboral.**
- 1.4. El sentido de los datos**
- 1.5. Las unidades de análisis. La elección de las tres organizaciones**
- 1.6. Algunas consideraciones.**

*“Sabía dónde anidaba mi más astuto enemigo: en la antigua resistencia femenina a decidir por los demás, en la vocación de ser segunda, tercera, cuarta, marginada pero asimismo, protegida”. Rossana Rossanda, Las otras.*

## **1.1. Lo que pretendo hacer. El surgimiento de la idea de investigación: el histórico y la construcción del problema**

Los profundos cambios y cuestionamientos que vive la sociedad contemporánea en términos de la representatividad, soberanía y legitimidad de sus gobiernos y por ende de la calidad de su democracia, están produciendo gran cantidad de reflexiones y propuestas por parte tanto de la academia como del activismo social (y a veces ambas al mismo tiempo) en busca de nuevas maneras de pensar la política y lo político. La crisis de la política tradicional como administración gerencial y vertical de los asuntos públicos -que se ampara en una primera cesión de la soberanía por parte de la sociedad civil (“pueblo”) a sus representantes- está entrando en una lenta agonía<sup>1</sup>, por lo que es necesario pensar en nuevos conceptos e ideas que permitan, como dice Daniel Innerarity<sup>2</sup>, recuperar esa fuerza configuradora que la política parece estar perdiendo. Es aquí donde aparece el concepto de

---

<sup>1</sup> Dice Benjamín Arditi: “Esta imagen de la sociedad como reserva moral de la democracia refleja también un desencanto con la política y los políticos profesionales, especialmente por la falta de control social sobre la acción partidaria.” Arditi, B., Roitter, M. M., Chávez Becker, C., Puga Espinosa, C., Luna, M., Vite, F., ... Schmitter, P. (2005). Introducción: La idea de un “segundo circuito” de la política. In *Democracia post-liberal? El espacio político de las asociaciones* (Editorial., pp. 9–22). Barcelona. Pág. 14

<sup>2</sup>Idem. Pág. 9-10



gobernanza, como una nueva forma de coordinación entre los agentes políticos y sociales caracterizada por la regulación, la cooperación y la horizontalidad (Innerarity Grau, 2011).

En el ámbito que me interesa, en el extenso y complejo territorio de acción de la sociedad civil y de las agrupaciones de los movimientos sociales, estas llevan años trabajando para impulsar demandas y ofrecer servicios. Las organizaciones de la sociedad civil cubren una amplia gama de problemáticas: desde la atención directa a las necesidades de colectivos específicos, información, formación, participación, educación, soluciones a problemas inmediatos (a veces vitales) tanto en las ciudades como en los rincones del país más alejados y más abandonados por la acción gubernamental hasta las que buscan incidir en las decisiones públicas que afectan a la comunidad en su conjunto o a una parte de ella, en la construcción de agenda y en el cambio de discurso. Dice Benjamín Arditi:

“Las asociaciones secundarias han creado un espacio legítimo para su acción y ahora desarrollan redes, foros o nexos sistémicos entre sus organizaciones. La acumulación de fuerzas a través de las redes busca incrementar la eficacia política de las organizaciones para lograr un *rapport* con instituciones estatales e incidir en los temas que entran en la agenda pública”.

(Innerarity Grau, 2011)

Las organizaciones civiles se han ido creando, fortaleciendo y/o debilitando en función de estas necesidades: por un lado el variado e inestable mapa de los recursos económicos y financieros de que han ido disponiendo en el curso del tiempo, y por otro, las dinámicas internas del propio equipo de trabajo, con su carga de subjetividad (rivalidades y envidias), que introducen una complejidad en la gestión interna que afecta su desempeño y gobernabilidad.

Justamente los mandatos culturales de género inciden en el campo de la subjetividad. Una característica de la dinámica cultural de la feminidad es la de establecer lógicas de relación horizontales entre mujeres, mismas que

Celia Amorós (2007) ha llamado la “lógica de las idénticas”. Esta dinámica dificulta una división del trabajo con sanas jerarquías. Ya hace años, en Estados Unidos se lanzó el concepto de “La tiranía de la falta de estructura” (Freeman, 1999) al analizar el devenir de las organizaciones feministas: al no aceptar las diferencias de tareas, puestos y responsabilidades, las mujeres entorpecían la dinámica de trabajo. Inicialmente, habiendo aceptado y promovido plenamente la idea de la falta de estructura como una cuestión supuestamente igualitaria y democrática, no se habían percatado de los obstáculos que producía su aplicación. Otrá dinámica de dichos mandatos es la denominada como las “tretas del débil” (Lamas, 2015; Ludmer, 1984; Mavin, Williams, & Grandy, 2014), en donde a partir de micro-manipulaciones se ejerce el poder, un poder oblicuo y oculto, pero existente y a partir del cual las mujeres miembro de las organizaciones buscan obtener determinados beneficios pero que afectan de manera directa el ambiente de trabajo y por ende el desempeño de las organizaciones de manera negativa.

Hasta ahora no he encontrado evaluaciones organizacionales de organizaciones feministas mexicanas, más allá de las que aluden a cuestiones administrativas financieras y económicas originadas fundamentalmente en las exigencias de las entidades financiadoras y la rendición de cuentas (Cadena Roa, 2008). Pero ¿qué hay de todo lo demás, en especial de las dificultades que produce el mandato tradicional de la feminidad en la manera en que sus integrantes se desempeñan laboralmente? Mi interés por analizar aspectos, considerados “intangibles” porque provienen de la subjetividad, está en el origen de mi investigación.

Mi investigación se propuso, desde un comienzo, explorar hasta dónde los procesos similares a la “lógica de las idénticas”, la “tiranía de la falta de estructuras” o las “tretas del débil” se encuentran presentes en tres organizaciones del movimiento feminista<sup>3</sup>, aunque luego amplí mis interrogantes hacia otras preguntas como: ¿de qué manera se organizaron estas asociaciones feministas que han pervivido en el tiempo e incluso

---

<sup>3</sup> Tanto a las integrantes como a las propias organizaciones que he entrevistado les he puesto seudónimos.

crecido en su ámbito de incidencia?, ¿bajo qué condiciones?, ¿cuál es el desempeño de estas organizaciones?

### **1.1.1 Género e historia de las organizaciones feministas**

Joan Scott señala la necesidad de dar cuenta de la diferencia histórica entre hombres y mujeres, del proceso de creación de las diferencias genéticas a través de la historia, con el fin de contextualizar la historia de la mujer y no caer en la abstracción de la mujer como categoría ahistórica e inmutable. Las mujeres son el producto social de su época, clase, etnia, son pues, un producto histórico. El género es una categoría analítica, que permite el señalamiento de la historicidad de las diferencias sexuales (Ramos Escandón, 10AD: 134-135).

De acuerdo con Scott el género es una forma de denotar las construcciones culturales, es una creación totalmente social de ideas sobre los roles apropiados para mujeres y hombres. Es una forma de referirse a los orígenes exclusivamente sociales de las identidades subjetivas de hombres y mujeres, y una categoría social impuesta sobre un cuerpo sexuado (Scott, 2013: 271).

El género resulta entonces del proceso de producción de normas culturales sobre el comportamiento de los hombres y las mujeres en su interacción en las instituciones culturales, sociales, políticas y religiosas. El lugar de la mujer en el espacio tanto privado como público es el resultado del significado que adquieren sus actividades. Para analizar el significado, “necesitamos considerar tanto los sujetos individuales como la organización social y descubrir la naturaleza de sus interrelaciones...necesitamos sustituir la noción de que el poder social está unificado, es coherente y se encuentra centralizado... (ya que) se identifica con constelaciones dispersas de relaciones desiguales, construidas discursivamente como “campos de fuerza” sociales”(Scott, 2013: 289).

La presente investigación se inserta en este tipo de análisis al centrarse en las relaciones, estrategias de poder y tácticas que ocurren al interior de

organizaciones feministas, y que responden tanto a estrategias de poder difusas como a intentos, parcialmente racionales, de agencia humana de construir y reforzar una identidad, relaciones, fronteras y que “contiene al menos la posibilidad de negación, resistencia, reinterpretación y el juego de la invención e imaginación metafórica”(Scott, 2013: 289), todo ello incide en la creación y reproducción de los mandatos de la feminidad que caracterizan las relaciones entre mujeres al interior de organizaciones feministas que son objeto de mi investigación.

Es relevante considerar entonces que el “género es un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias que distinguen los sexos y el género es una forma primaria de relaciones significantes de poder”(Scott, 2013:289). Es por ello que mi investigación incluye nociones políticas con referencia a instituciones y organizaciones sociales específicas.

Como movimiento histórico, el feminismo está enfocado a la coordinación de acciones y a la transformación social, es por ello que es fundamental el análisis de las relaciones de poder existentes, relaciones de poder tanto evidentes como aquellas relaciones de poder que no lo son tanto. En consecuencia, los debates filosóficos y analíticos que surgen de la teorización feminista son inevitablemente políticos (no son sólo filosóficos)” (Dietz, 2005: 177).

La relevancia del análisis histórico del género y sus expresiones de acción pública radica en la necesidad de romper con la perspectiva dicotómica que Foucault señala como la inflexibilidad de la identidad de género como lo masculino, que excluye sistemáticamente lo femenino y viceversa, ya que “supone la inferioridad sexual de la mujer, y esta inferioridad explica su ausencia histórica, que a su vez, supone la conceptualización de lo femenino como inferior, como ausente y por ende como incapaz de agencia histórica” (Ramos Escandón, 10AD: 147). En este sentido, Joan Scott plantea colocar las relaciones entre los sexos en el centro de la investigación histórica, con la intención de fomentar una posible revisión de la historia general y alcanzar un mejor entendimiento de la forma como se articulan las ideas sobre los

roles apropiados para hombres y mujeres, en el espacio tanto público como en el privado.

A continuación, sigo con la revisión histórica de las organizaciones del movimiento feminista mexicano para explicar, aunque sea brevemente, el contexto en el que se desarrollan las “unidades de estudio”, o dicho de otra manera, las asociaciones feministas con las que he trabajado.

Durante la Latinoamérica colonial se prohibió la reunión de carácter no religioso de mujeres sin presencia masculina, ya que la reunión de mujeres, especialmente jóvenes sin supervisión, reglamentación o legitimación masculina, resultaba “no natural” y por lo tanto no debería tener la posibilidad de llevarse a cabo. Se reproducía, por ende, la separación realizada desde la Grecia antigua en la cual las mujeres quedaban recluidas al ámbito privado, un ámbito que no requería ni contenía algún grado de poder y discernimiento. Es hasta los años setentas, y a partir del momento en que Naciones Unidas declara al decenio entre 1975 y 1985 como el de la mujer, que se evidencia la necesidad de una reflexión e investigación histórica de la presencia de la mujer, al mismo tiempo que se enfatiza la necesidad de mejorar las condiciones económicas, educativas, sociales y de posición política de las mujeres. Por lo tanto, es a partir de este periodo que surgen organizaciones políticas específicamente dirigidas por mujeres y enfocadas a defender las condiciones y derechos de las mismas (Ramos Escandón, 10AD: 140).

Algunas cuestiones centrales que han innovado la manera de reflexionar, entender y analizar el rol de la mujeres en la vida pública son, por un lado, la formulada por la historiadora norteamericana Joan Scott cuando pregunta ¿cuál es la relación entre las ideas sobre la diferencia sexual, la organización social y las ideologías políticas? Y, por otro, la que plantea Judith Butler cuando pregunta ¿cuáles han sido los estilos que para la actividad política han tenido a su disposición las mujeres y cómo se relacionan con los estilos de actividad política de otros grupos sin derechos? Estas dos interrogantes ponen como punto central la injerencia del género en la actividad política y sus formas organizativas e institucionales.

El género, por ende, nos ayuda como categoría de análisis a discernir y explicar cómo en los escenarios políticos, nacionales e internacionales, el movimiento feminista ha tenido múltiples formas y espacios de expresión (Sánchez Olvera, 2006: 2).

El surgimiento del movimiento feminista, tanto en México como en otros lados, ha propiciado un clima de cuestionamiento de la desigualdad y marginación de las mujeres, ya que como Bourdieu señala, “el orden masculino se descubre en el hecho de que prescinde de cualquier justificación: la visión androcéntrica se impone como neutra y no siente la necesidad de enunciarse en unos discursos capaces de legitimarla”, (Bourdieu, 2013: 22), se impone a sí mismo como autoevidente y es tomado como “natural” gracias al acuerdo “casi perfecto e inmediato” que obtiene de, por un lado, estructuras sociales como la organización social y la división sexual del trabajo y por otro lado, de estructuras cognitivas inscritas en los cuerpos y en las mentes (Lamas et al., 2013: 345); ha reconceptualizado a la mujer para entender que las mujeres somos todas y que el beneficio y/o afrenta para una lo es para todas, lo cual genera cohesión como movimiento, pero a la vez genera una cohesión identitaria falas al interior del movimiento y a la que más tarde me referiré al desarrollar los mandatos de feminidad; el movimiento feminista también ha permitido la elaboración de una perspectiva de análisis de género que rebasa al determinismo biológico y nos permite distinguir cómo a partir de las diferencias sexuales se tejen las desigualdades sociales: ha documentado y denunciado las violaciones que se cometen contra los derechos humanos de las mujeres en el país; ha creado y propuesto alternativas, programas, políticas públicas y leyes que tienden a favorecer el desarrollo humanos de las mujeres. Al respecto Bourdieu señala que la eficacia de la dominación masculina radica en el hecho de que se legitima al inscribirla dentro de lo biológico, mostrando la violencia simbólica que se lleva a cabo a través de un acto de cognición y de falso reconocimiento que se encuentra más allá de, o por debajo de, los controles de la conciencia y la voluntad (Lamas et al., 2013: 346);.

La larga historia de participación de las mujeres en América Latina se remonta a la constitución de los Estados Nación durante el siglo XIX, ya que durante la formación de los Estados se diseña la arquitectura de la moderna opresión en la vida pública y privada de las mujeres. Es durante este periodo que surge la ciudadanía como ejercicio político básico y que se definen las formas de vida social, leyes de matrimonio civil, códigos penales y derechos civiles (Sánchez Olvera, 2006:8). Por ende, podemos sintetizar que el centro de reflexión de los movimientos feministas es la condición de “opresión, exclusión y subordinación pautada por relaciones de poder asimétricas que viven las mujeres” (Sánchez Olvera, 2006: 14).

El feminismo mexicano fue el resultado del agotamiento del modelo de desarrollo estabilizador, el cual respondió a la ebullición de nuevas ideas en el seno de las élites intelectuales e incluso de un importante crecimiento de la izquierda mexicana de donde algunas provenían. El feminismo mexicano de la nueva ola comparte puntos de coincidencia con los movimientos feministas del mundo occidental: un origen urbano, una cultura universitaria y un desencanto por el escaso margen de participación femenina en el ámbito político (Lau Jaiven, 2006: 182).

Ana Lau Jaiven (2006) propone tres momentos del desarrollo del feminismo en México: el establecimiento y lucha entre 1970 y 1982, la etapa en la que se constituyeron y definieron los grupos; el estancamiento y despliegue entre 1982 y 1990, por ser la década en que hay un *impasse* en el feminismo y otros sectores como las mujeres del movimiento urbano popular, campesinas, trabajadoras y feministas, que se mezclan con ellas elaborando diversas estrategias y, por último, las alianzas y conversiones durante la década de 1990 en donde una mayoría de feministas se incorpora a las ONG (Lau Jaiven, 2006: 182).

Durante la etapa de establecimiento y lucha el feminismo como cultura, movimiento social, utopía de transformación, adquiere presencia en la consciencia de las mujeres. El feminismo en estas primeras décadas de reflexión planteaba tres grandes líneas de acción:

- 1) “señalaba que la biología no condicionaba a las mujeres para ser exclusivamente madres, que tenían derechos al ejercicio placentero de su sexualidad, al control de su cuerpo y a decidir libremente si querían o no maternidad;
- 2) manifestaba que las relaciones entre los hombres y las mujeres son asimétricas y tienen un componente de poder: lo personal en lo político fue el lema que acuñaron para mostrar este hecho;
- 3) señalaba que existe una dicotomía entre lo público y lo privado y que el papel que tienen las mujeres en el espacio privado es tan importante para el funcionamiento social como la participación que tienen en el espacio público” (Sánchez Olvera, 2006: 15).

Durante esta etapa de surgimiento del movimiento feminista mexicano resultan novedosos los planteamientos, reflexiones, demandas y formas de organización política que enarbolan las feministas donde el centro de reflexión son las mujeres que en la cultura patriarcal viven una condición de opresión, exclusión y subordinación pautada por relaciones de poder asimétricas: esto produjo una nueva rebelión de las mujeres contra el sexismo. El feminismo como cultura, movimiento social, utopía de transformación, pronto adquiere presencia en la conciencia de las mujeres. Son ideas feministas las que aceleran el avance de la mujeres en los centros de enseñanza superior, en partidos, sindicatos, asociaciones. La expresión "derecho a decidir sobre mi cuerpo" empezó siendo una frase crítica que -con rapidez- cientos de mujeres adoptan (hasta el día de hoy) como punto de partida en sus vidas y como declaración de acción política.

Los grupos feministas que surgen durante este periodo se caracterizaron por ser pequeños y dispersos, compuestos por mujeres urbanas de clase media universitaria, que examinan de entrada su vida personal en lo concerniente a su sexualidad y empiezan a relacionar que lo que sucede dentro del espacio privado necesariamente repercute en el ámbito público. La consigna "Lo



personal es político" lleva implícita la idea de que las mujeres estaban universalmente subordinadas y explotadas y que sólo a través de la toma de conciencia de su situación común podrían cambiar las estructuras que la oprimían (Lau Jaiven, 2006: 183). Un elemento clave dentro de estos nuevos grupos es que buscaban "propiciar que todas las partícipes hablaran, bajo la idea de que romper el silencio permite elaborar problemas, adquirir confianza y emprender acciones colectivas" (Espinosa Damián & Castañeda Pérez, 2011: 366), el fin era la inclusión de todas para que a partir de la reflexión se llegara a la acción: Sin embargo, la estructura horizontal derivada de este proceso creó limitantes en el rango de actividades que estos grupos podrían alcanzar; ahondaré en la problemática que supone elegir un modelo de estructura organizacional horizontal<sup>4</sup> – informal - en el siguiente capítulo.

Es durante la segunda etapa del movimiento feminista mexicano que surgen espacios de acción que perfilaron el proceso de institucionalización del movimiento. Esto se constata con la incursión del movimiento feminista en la academia, en la política formal, así como con la constitución de organizaciones no gubernamentales. Cada uno de estos son ámbitos que requieren de una estructura formal permanente, en la que se establecen relaciones de autoridad y normatividad (Sánchez Olvera, 2006: 30). Surge entonces el "feminismo civil" en México, el cual "estuvo estrechamente ligado a dos vertientes del movimiento feminista mexicano; por un lado, al feminismo histórico o neofeminismo que se desarrolla desde los años setenta; por otro, al feminismo popular, que cobra auge en esa década y que, en interacción con las OSC, articula una perspectiva feminista a sus identidades y proyectos políticos "de clase"... el feminismo civil resignifica y articula elementos de estos procesos" (Espinosa Damián & Castañeda Pérez, 2011: 361-362). Por lo tanto, la década de los ochenta representó la creación de un discurso y práctica feminista en México caracterizados por una visión social y pedagógica de izquierda.

---

<sup>4</sup> Me gustaría destacar aquí la observación hecha al respecto por la Dra. Matilde Luna en el Coloquio de maestrantes del 25 de abril 2016, sobre que no toda estructura horizontal es necesariamente onerosa para las organizaciones. Puede producir buenas formas de desempeño y dar lugar a otro tipo de liderazgos.

A pesar de que es en este periodo que se inicia la insitucionalización del movimiento en México, y como discutiré más adelante, muchos de los grupos y organizaciones feministas deciden de manera voluntaria y explícita no trabajar bajo una estructura formal al expresarse en contra de la estructuración tradicional del modelo patriarcal, lo cual ha significado limitantes para el campo de acción del movimiento.

En el periodo entre 1988-1998 surge y se consolida en México el Movimiento Amplio de (MAM)<sup>5</sup>, movimiento marcado por la construcción de una democracia ciudadana, en la cual las mujeres exigen su derecho a ser escuchadas y reconocidas como sujetos capaces de tomas de decisiones y de incidir en los espacios públicos y privados (Sánchez Olvera, 2006: 22).

---

<sup>5</sup> El MAM representa una de las formas contemporáneas de acción colectiva de las mujeres, en la que se elaboran y conviven una variedad de identidades. Este se fue construyendo por diversos sectores, organizaciones, movilizaciones femeninas y feministas, formando una estructura flexible y en momentos con capacidad de convocatoria hacia otras mujeres...su lucha se dio en un primer momento por la carencia económica, por la falta de oportunidades laborales y educativas y a partir de ahí el MAM abrió una variedad de caminos que las mujeres han tomado para confrontar su opresión de género. Los sectores del MAM tuvieron la posibilidad de pronunciarse en común en dos planos: 1) su propuesta de inclusión en la democracia y 2) en la defensa de derechos para las mujeres, a grandes rasgos, los sectores son: a) el movimiento feminista. Construyen la ciudadanía desde las ONG's mediante propuestas en las políticas públicas y leyes que favorezcan a las mujeres. b) El movimiento urbano popular de mujeres. Estas mujeres buscaron vincular su problemática de género con las demandas de consumo familiar, siendo prioritarias en su movimiento las demandas materiales y la organización frente a carencias, luchando por mejores condiciones de vida, servicios, vivienda, pavimentación y lecherías. c) El movimiento de campesinas e indígenas. La organización y las acciones de estos grupos están enmarcadas en la situación del campesinado e indígenas en México, que en el caso de las mujeres se agudiza más por una legislación que las coloca en segundo término, una política de desarrollo rural que sólo le otorga derechos al varón, además en las organizaciones sociales las mujeres no tienen voz ni voto. d) El movimiento de trabajadoras asalariadas. Sus acciones buscan ampliar el mercado de trabajo femenino mejorando las condiciones laborales; exigen condiciones para ejercer sus derechos como trabajadoras; así como la denuncia del hostigamiento sexual y la discriminación laboral que viven por ser mujeres. e) Las mujeres militantes de partidos políticos y funcionarias. Este sector en gran parte se rige por el sello de la estructura partidista. Aquí las mujeres que se asumen como feministas y aquellas que tienen una conciencia de género denuncian las desiguales condiciones de participación. El MAM desapareció luego de que algunas de sus integrantes lo utilizaran para hacer declaraciones políticas no consensuadas y proselitismo personal. En Sánchez Olvera, A. R. (2006). El Feminismo en la construcción de la ciudadanía de las mujeres en México. *Itinerario de Las Miradas*, Pág 22 y 25-28 y Espinosa Damián, G., & Castañeda Pérez, M. (2013). Feminismo Civil. Los claroscuros de la institucionalización. In G. Espinosa Damián & A. Lau Jaiven (Eds.), *Un fantasma recorre el siglo. Luchas feministas en México 1910-2010* (2nd ed., pp. 361-400). Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, El Colegio de la Frontera Sur y Editorial Itaca. Pág 382

Es en la década de los noventa que se da una renovación de la práctica política feminista influida por las Conferencias Internacionales, Beijing 1995 y la Conferencia sobre Población y Desarrollo de El Cairo en 1994, las cuales ejercieron presión internacional sobre los gobiernos para que se llevaran a cabo acciones claras y cambios en política pública en contra de la discriminación ejercida hacia las mujeres. A nivel nacional el terremoto de 1985, el proceso democrático en 1988, el levantamiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional en 1994 y la llegada al gobierno del Distrito Federal de la oposición política han marcado hitos a partir de los cuales el feminismo en México ha intentado articular demandas de género en el proceso democrático (Sánchez Olvera, 2006: 22).

Durante esta tercera etapa las ONG's feministas en México avanzaron significativamente en el papel que les corresponde como parte de la sociedad civil, debido a que el proceso de democratización nacional exigió una mayor participación de la población en la toma de decisiones en los asuntos públicos. A pesar de ello, en muchas ocasiones, este proceso no repercutió de manera necesaria en una mayor democratización al interior de los grupos y organizaciones del movimiento (Sánchez Olvera, 2006: 31).

Es también durante esta década que se consolidan “ejes de reflexión que en cada contexto dan lugar a discursos feministas culturalmente situados” (Espinosa Damián & Castañeda Pérez, 2011: 392), por ejemplo surge con gran fuerza el movimiento feminista indígena que precede al alzamiento del Ejército Zapatista de 1994 o la rebelión popular de Oaxaca en 2006 en donde estos movimientos se asumen desde una perspectiva feminista.

La institucionalización de un movimiento contribuye a dotarlo de estabilidad, así como a sus logros y permite por ende una incidencia más eficaz en el sistema político. Sin embargo, la radicalización del movimiento al interior del mismo ocasionó en muchas ocasiones miedo a que el movimiento estuviera cooptado por el sistema y se convirtiera en parte de su reproducción más que en una crítica del mismo. Por otra parte la radicalización se convirtió en un medio fuerte de cohesión que proveía de identidad al movimiento y a sus

integrantes (Freeman, 1999: 231-232). Más adelante ahondaré en la problemática ocasionada tanto por el rechazo a la institucionalización como en la derivada de la fundamentación del movimiento en la cohesión de sus miembros bajo una misma bandera identitaria.

Al mismo tiempo la crítica realizada hacia la institucionalización por parte del movimiento feminista, “puede servir como fundamento para una crítica incisiva de las instituciones y la ideología falocráticas que constituyen la forma capitalista del patriarcado” (Dietz, 2005: 184), revalorando la experiencia de las mujeres, de sus derechos al conocimiento y reconociendo sus aportaciones al mismo.

Es decir, cabe revalorar de manera histórica tanto la crítica y las aportaciones que el movimiento hace a la institucionalización de las organizaciones, y también las ventajas que la institucionalización puede significar para el movimiento. Ya que, como Freeman señala, algunas organizaciones aunque reconocen la necesidad de cuestionamientos estructurales deciden enfocarse en ser efectivas y lo hacen a partir de la apropiación de los estándares marcados por otras asociaciones profesionales y políticas no necesariamente feministas (Freeman, 1999: 232).

Otra crítica que se hace a la institucionalización de organizaciones pertenecientes al movimiento feminista mexicano radica en el “descuido o silenciamiento de otras formas de intervención político/cultural –como la movilización local y el trabajo de concientización con mujeres de clases populares – lo que pone en peligro la propia búsqueda de una política de género mas “equitativa” (Espinosa Damián & Castañeda Pérez, 2011: 396). En otras palabras, un riesgo que se corre con la insitucionalización del movimiento es que se pierda mucha de la base social del movimiento, la cual a su vez representa a gran parte de la población de mujeres que sufren de desigualdad e injusticia.

La relevancia del surgimiento de los movimientos sociales de mujeres reside en el cuestionamiento hacia la lógica con la que sociedad se encuentra

articulada, la presencia de estos movimientos ha contribuido a “resquebrajar viejos paradigmas de la acción social y de la reflexión de las ciencias sociales. Uno de sus aportes fundamentales ha sido poner de manifiesto la complejidad de la dinámica social y de la acción de los sujetos sociales, permitiendo reconocer el carácter multidimensional y jerárquico de las relaciones sociales y la presencia de una heterogeneidad de campos en conflicto, más allá de la sola existencia del antagonismo de clase”. En México, la presencia organizada de las mujeres en los últimos quince años del siglo XX representó, en la arena política, la reivindicación del derecho a la diferencia, a la construcción de la identidad femenina como sujeto político que en el espacio público critica la concepción del poder y la política proponiendo ubicarla también en la vida cotidiana en las relaciones interpersonales y en el cuerpo femenino (Sánchez Olvera, 2006: 6, 24 y 25).

El movimiento intenta entonces proponer una alternativa a la ciudadanía masculinista; “una concepción de ciudadanía sexualmente diferenciada, pero basada en la idea de igualdad y reconociendo a las mujeres como mujeres, valorando el cuerpo femenino y privilegiando ciertas habilidades sociales presuntamente femeninas – intimidad, capacidad de atención, relacionalidad, autodefinición relacional, reciprocidad- y prácticas sociales – maternaje, prestación de cuidados – resolución de conflictos-“ (Dietz, 2005: 198).

Durante la segunda ola del movimiento feminista surge también un “redescubrimiento” del papel de las mujeres en los Estudios de Administración Organizacional y surge la necesidad de considerar las contribuciones realizadas por mujeres en el campo desde una perspectiva histórica, argumentando que las organizaciones se beneficiarían de incorporar los valores endosados por las mujeres en la vida diaria con el fin de alcanzar mejores resultados en el desempeño de sus empleados y por ende, en el de las organizaciones (Paludi, Helms-Mills, & Mills, 2014: 60).

El estudio de las presentes organizaciones pertenecientes al movimiento representa una aproximación al análisis de cambios y transformaciones que se realiza con el fin de aunar al estudio de cómo el feminismo ha influido en

la configuración de un nuevo orden social que cuestiona las formas hegemónicas de hacer y concebir la política y por lo tanto de alcanzar la transformación de la vida cotidiana, tanto en lo público como en lo privado (Lau Jaiven, 2006: 182).

Las ONG's feministas, en general, muestran en los espacios públicos una intervención crítica y la alternativa de nuevas formas de relaciones de vida para las mujeres y hombres. Además plantean una visión ética de la vida y en su seno presentan la libertad, la responsabilidad, el respeto a la diversidad y equidad como columnas centrales del pensamiento y la acción humana (Sánchez Olvera, 2006: 32). En México las nuevas organizaciones de la sociedad civil que surgen se enriquecen con una variedad de prácticas que revelan la diversidad del movimiento y al mismo tiempo permiten conocer los objetivos de la lucha feminista actual en el país. Estas organizaciones están conformadas por militantes feministas académicas que incorporan jóvenes con alto nivel académico dedicadas a desarrollar proyectos con financiamiento externo. Cuentan con poco personal y dependen de las subvenciones monetarias nacionales y extranjeras para el diseño y aplicación de proyectos, por lo cual su vida puede ser efímera, ya que en cualquier momento desaparecen o se reconstituyen. Por otro lado, estas organizaciones han desarrollado una forma de sostener los planteamientos feministas y a sus integrantes y su *modus operandi* consiste en que en ocasiones las mismas mujeres circulan entre las diversas asociaciones y las diferencias de opinión, y su experiencia, definen su permanencia. Centran la discusión en los temas de las mujeres y de género y aparecen en los medios defendiendo sus posturas, dan conferencias, ofrecen capacitación, asesoría y participan en foros donde su voz se hace escuchar. Establecen vínculos entre ellas para trabajar en conjunto, aunque al parecer estas alianzas son sólo de nombre y no sabemos si existe una verdadera diferencia de actuación entre los diversos grupos (Lau Jaiven, 2006: 191).

Es preciso reconocer que frente a la perspectiva política de las ONG's feministas en México se levanta otra, sin lugar a dudas dominante, avasallante en la conciencia de las mujeres: el fundamentalismo católico que

representa a los grupos conservadores que ha coartado, limitado y entorpecido la labor desarrollada por estos grupos en el diseño y planeación de políticas públicas que buscan mejorar la situación de las mujeres. Por ejemplo, su defensa del derecho de las mujeres a interrumpir el embarazo y al uso de su cuerpo, les ha traído innumerables enfrentamientos con la Iglesia y los grupos fundamentalistas de derecha (Lau Jaiven, 2006: 193).

De igual manera existen otros factores que inciden en el impacto de los grupos y organizaciones del movimiento. Como ya se ha adelantado el rechazo explícito hacia la institucionalización es uno de ellos, y otro es que a nivel organizacional existen incidentes que perturban el desempeño, lo que Christophe Dejours denomina como lo "real". Lo real es lo que le aparece o se hace visible, a quien trabaja, por la resistencia de la materia, de las herramientas, o de los objetos técnicos...: es la resistencia al dominio, al control (Dejours, 2015: 11-12). Y como veremos más adelante, aunque no exista un control formal en muchas de las organizaciones feministas que rechazan la institucionalización del mismo, en lo real si surge un dominio aunque de manera informal.

Empecé a leer sobre las organizaciones feministas en México para tener algunos elementos del contexto (Espinosa 2009; García Cossío 2004; Gutiérrez 2002; Lamas 2006<sup>a</sup> y 2006<sup>b</sup>; Lau 1987; Lebon y Maier 2006). Como ya he mencionado, en México, a principios de los años setenta, resurgió el feminismo (Lamas et al., 2007; Lau Jaiven, 1987) aunque bajo nuevos modelos. Muchas de las activistas de los grupos que configuraron esta nueva ola del feminismo mexicano pasarían, en los años 80s, a integrar las llamadas asociaciones civiles. Quienes han analizado ese proceso han mostrado más interés por los modos de intervención política del movimiento feminista que por su dinámica interna. Es más reciente que algunas académicas y activistas han reflexionado sobre lo que significa la "institucionalización"<sup>6</sup> (Espinosa Damián & Castañeda Pérez, 2011).

---

<sup>6</sup> Marta Lamas dice: «When I crossed the borders to look for funding in the US thirteen years ago, I saw my activism with new eyes. I realized that to connect with the mindframes and the expectations of my possible funders, I needed to develop new skills and a new language. I

Tradicionalmente, las feministas han construido su práctica política a partir de su identidad como mujeres, favoreciendo así un discurso que facilita una conexión identificatoria. A ello se suma que mucha de la dinámica laboral tiene incentivos y necesidades psicológicas<sup>7</sup>. Para estudiar la dinámica laboral interna de las tres organizaciones seleccionadas, que fueron fundadas por feministas, voy a utilizar dos estrategias paralelas y divergentes: por un lado para conocer el desempeño voy a servirme del Protocolo de evaluación de asociaciones (REDA, 2012)<sup>8</sup>. Para entrar al mundo de lo subjetivo, de lo simbólico y de lo que no se deja medir fácilmente, voy a construir un modelo de aproximación que tiene como fundamento teórico a conceptos como *habitus*, en tanto subjetivación socializada (Bourdieu & Wacquant, 1995), la reflexión de Jo Freeman (1999) sobre la Tiranía de la falta de estructuras, la de Celia Amorós (2007) relativa a la Lógica de las idénticas y la de autoras como Josefina Ludmer (1984) y Sharon Mavin, et. al. (2014) sobre las Tretas del débil o micro-manipulación.

Durante la década de los setenta, en Estados Unidos, Jo Freeman (1999) escribió un trabajo, breve pero sagaz, sobre los problemas que estaban surgiendo entre organizaciones de mujeres, específicamente los llamados “pequeños grupos de autoconciencia”, a raíz de algunas características que

---

began reading on social capital, advocacy, shared responsibilities and accountability to give my cause a base. To ask for funding, I had to develop my entrepreneurial side, learn new ideas and practices.” Citado por Mathieu Caullier, en *The Mexican Gender* [https://www.academia.edu/238980/The\\_Mexican\\_gender](https://www.academia.edu/238980/The_Mexican_gender) (última revisión 30 de agosto 2015)

<sup>7</sup> Sobre la “devolución narcisista” Ver Piera Alaugnier (2014)

<sup>8</sup> Este instrumento ha sido creado por un grupo de académicos, reunidos alrededor del proyecto REDA (Red de Estudios de Desempeño Asociativo, formada por investigadores de la UNAM, entre quienes se cuentan entre otros, la Dra. Cristina Puga, la Dra. Matilde Luna, el Dr. Jorge Cadena Roa, el Dr. Ricardo Tirado, el Dr. José Luis Velazco). El protocolo de evaluación con el que aquí se trabaja “pone el acento en la dimensión organizativa de las asociaciones, tanto en lo que se refiere a su funcionamiento interno como a su relación con el medio donde se desenvuelven, lo cual favorece una apreciación integral del desempeño” (...) “El protocolo es resultado de un proceso de discusión teórica acerca de la figura de la asociación y de las variables que influyen en su desempeño, al igual que de un conjunto de estudios de caso de muy diferentes tipos de asociación que permitió establecer generalizaciones sobre el desempeño a partir de la identificación de cuatro criterios generales: eficacia, eficiencia, legitimidad y relevancia social, así como de los efectos combinados de diversas variables sobre cada uno de dichos criterios” ver REDA. (2012). *Protocolo para la Evaluación de Asociaciones*. (C. Puga & M. Luna, Eds.). México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México y El Colegio Mexiquense A.C.



les eran propias: la falta voluntaria y expresa de una estructura y una jerarquía:

“El carácter relajado e informal que lo regla propiciaba la participación en las discusiones y el ambiente de apoyo que normalmente se creaba permitía una mayor percepción de lo personal.” (Freeman, 1999: 5)

Estos grupos (los pequeños grupos) funcionaban como lugares de encuentro de mujeres cuyo lema de “lo personal es político” permitía un espacio de introspección y autoanálisis a la vez que ponían en marcha un proceso altamente poderoso de legitimación colectiva de la subjetividad femenina (Acevedo & et al., 1977).

Sobre el “pequeño grupo”, hablan las feministas italianas de la Librería de Milán:

“...es un grupo voluntariamente pequeño, no inserto en organizaciones más amplias, formado exclusivamente por mujeres que se reúnen para hablar de sí mismas o de cualquier cosa, pero siempre a partir de una experiencia personal.” (Librería de Mujeres de Milán, 1991: 33)

Muchas feministas, en diversas partes del mundo occidental, asumieron este modelo de organización como el más adecuado para ellas: rompía el modelo vertical y jerárquico androcéntrico que se valoraba como negativo, no se interesaba por el poder (aunque de alguna manera se ejerciera, como acabó señalando Jo Freeman), y buscaba dar reconocimiento y valor a la experiencia femenina, una desconocida en contraposición al omnipresente mundo masculino: “Entre las mujeres se establece una sociedad nueva de la que queremos excluir el antagonismo, la competencia, la dominación y el afán de mando” (Librería de Mujeres de Milán, 1991: 35).

Pero, más pronto que tarde, estos grupos empezaron a sentir el peso de su propia dinámica: habían sido formados para observarse y escucharse mutuamente, en un mar de experiencias vividas o descubiertas (mutuamente

reconocidas) como idénticas desde lo femenino, pero incapaces de ubicarse en el “hacer”. Sin embargo, dice Jo Freeman (1999), cualquiera que intente organizar algo sin estructura, solo está nublado “por una cortina de humo”, ya que de manera más o menos velada, siempre hay un cómo (aunque sea informal) en que el poder se ejerce<sup>9</sup>. Lo único real y cierto era la voluntad de las integrantes de crear instancias propias de las mujeres, únicas en su tipo y que les permitieran sentir que por primera vez, no estaban siendo tributarias del sistema patriarcal, sino creando algo insospechado y de alto valor transformador:

“La toma de conciencia es el acto político en que se descubre y se afirma la común identidad femenina. Cuando es reconocida esta común identidad puede unir a las mujeres entre sí mucho mejor que cualquier organización.” (Freeman, 1999: 36)

Esta idea de la eliminación de todo tipo de jerarquías y de competencias, de igualdad llevada al extremo de convertirse una mujer y otra en una fusión, en una “imagen reflejada en un espejo”, produce una ilusión de unión que nos lleva a la idea de la “lógica de las idénticas” conceptualizada por la filósofa española Celia Amorós (2007)... si todas somos iguales, ¿cómo ‘distinguir’ a quien dirige, a quien dirigir? Según Celia Amorós<sup>10</sup> el conflicto ontológico de la mujer para alcanzar su calidad de sujeto y de ciudadana radica en que en el espacio público los sujetos del contrato social (Amorós, 2007: 97) se encuentran como iguales; las mujeres, relegadas al espacio privado, quedan excluidas. El espacio doméstico, donde el poder y las jerarquías son de naturaleza muy diferente a la esfera de lo público, se convierte en un espacio

---

<sup>9</sup> Aquí podemos rescatar de manera rápida lo que nos dice M. Foucault al respecto: Si el poder está presente, se ejerce de manera relacional en todas y cada una de las facetas de nuestra vida, en cada una de las instituciones a las que pertenecemos y en todas las relaciones que establecemos con otros, es necesario considerar que cada una de ellas tendrá su propia dinámica y responderá a una estrategia de dominación/subordinación determinada. En *Microfísica del poder* Foucault recuerda una de sus afirmaciones más conocidas en torno al poder: “Disponemos en primer lugar de la afirmación de que la apropiación y el poder no se dan, no se cambian ni se retoman sino que se ejercen, no existen más que en acto.” Foucault, M. (1979). *Microfísica del poder*. Madrid: Las Ediciones las Piqueta. Pág. 135

<sup>10</sup> Celia Amorós desarrolla ampliamente esta idea en "Espacio de los iguales, espacio de las idénticas. Notas sobre poder y principio de individuación", en *Arbor*, Madrid, diciembre, 1987. Ver también *Feminismo, igualdad y diferencia*, Cuadernos del PUEG, México, 1995

de lo indiscernible, donde las mujeres se vuelven, por su función y en palabras de Amorós, idénticas, o sea, sustituibles por otra que cumpla dicha función femenina:

“Serán tratadas práctica y simbólicamente como las idénticas, indiscernibles –pues no son individuos- en un bloque ontológico compacto” (Amorós, 2007: 98)

Esta vivencia de las mujeres como idénticas en el campo de lo indiscernible socialmente, obstaculiza el diferenciarlas y el diferenciarse. Sumado a esto y debido a la forma de vinculación de las mujeres con el mundo, el amor se usa como vía de significación, en un camino del ser para los otros, la abnegación. Dice Simone de Beauvoir

“...acostumbrada a ver en él un soberano al que no le está permitido igualar, lo que sueña la mujer que no ha aniquilado su reivindicación de ser humano, es superar su ser hacia uno de estos seres superiores, es unirse, fusionarse con el sujeto soberano; para ella no hay más salida que perderse en cuerpo y alma en aquel que se considera lo absoluto, lo esencial.” (De Beauvoir, 1949: 810)

Y así, las mujeres y entre ellas, las feministas, acaban desarrollando una lógica amorosa - todas nos queremos, todas somos iguales- que no les ha permitido aceptar conflictos y diferencias porque se rompería la ilusión de esta identidad (Birgin, 1997). Para que las mujeres emerjan como sujetos políticos plenos, como ciudadanas, es preciso desmontar este entretejido de aceptaciones y, como señala Amorós, dejar de ser idénticas. Aunado a esto, existen estrategias de rebeldía ante la subordinación, aunque sea ante un poder y una estructura informal, que se traducen en formas de micro-manipulación y control que a pequeña escala merman tanto las relaciones personales como profesionales entre mujeres.

Me interesó explorar cómo estos fenómenos, la tiranía de la falta de estructura, la lógica de las idénticas y las tretas del débil, han incidido o inciden en la dinámica de estas tres asociaciones civiles feministas. Para ello

diseñé un cuestionario de doce preguntas para aplicar a 18 integrantes de estas tres organizaciones y cuatro entrevistas abiertas a activistas mexicanas del movimiento feminista. Las preguntas del cuestionario semi-estructurado aplicado a las integrantes de las organizaciones (aunque se profundizará en ello en el capítulo dedicado a los aspectos metodológicos es pertinente mencionarlo aquí) estaban orientadas a conocer cuál es la carga de los mandatos de género de la feminidad presentes en las percepciones subjetivas que derivan de las relaciones entre mujeres feministas trabajando en una organización feminista.

Mi investigación tiene un componente principal que es entender y explicar cómo inciden en su desempeño, y de qué manera, los modelos tradicionales de la feminidad.

Para ello, estoy utilizando el Protocolo de evaluación de asociaciones (REDA, 2012) antes mencionado<sup>11</sup>, que consta de cuatro cuestionarios (tres de ellos cuantitativos y otro mixto) que me ha permitido obtener un acercamiento al grado de desempeño de estas organizaciones, considerando cuatro criterios principales: la racionalidad de la gestión, la permanencia de la asociación, su relación con el entorno y la coherencia interna organizacional (Cadena-Roa & Puga Espinosa, 2005). Este Protocolo está siendo validado (2015-2016) por el propio equipo de investigación REDA al que hago referencia a través de su aplicación en un número significativo de organizaciones. Dado el perfil de las organizaciones implicadas en mi investigación, así como el tipo de información que estoy buscando, he podido comprobar algunos momentos de los cuestionarios de dicho Protocolo, en los que se muestran poco flexibles o excesivamente rígidos a la hora de recabar información de corte subjetivo (jerarquías, relaciones con la autoridad, toma de decisiones, emociones etcétera). Ahondaré en este asunto más adelante.

Para conocer la incidencia de los modelos tradicionales de la feminidad en el desempeño de las organizaciones utilizaré los dos ejes que están presentes en dicha formulación: desempeño organizativo y mandatos de la feminidad.

---

<sup>11</sup> Ver, REDA (2012). *Protocolo para la Evaluación de Asociaciones*. (C. Puga & M. Luna, Eds.). México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México y El Colegio Mexiquense A.C.

**Desempeño:** Liderazgo/influencia/ Jerarquía; Estructura de la tarea; conflicto; voz y salida; horizonte utópico

**Mandatos de la feminidad:** Lógica de las idénticas; Tiranía de la falta de estructuras y Tretas del débil

Cuando el eje mandato de la feminidad cruza con el eje desempeño, se producen encuentros que dan forma al día a día de las organizaciones feministas. Hay dos fuerzas que coexisten y que generan tensiones, además de las ya mencionadas, que son, en primer lugar el propio feminismo como ideología, como movimiento social, como un cierto ideal de comportamiento y en segundo lugar, la institucionalización de las ONG, que es un proceso histórico que atraviesa (con más o menos éxito, más o menos resistencias) la aparición de reglas, de normas, de estrategias casi espontáneas de control de los propios mandatos de género. Dice Marta Lamas en una parte de la entrevista: “yo me salgo de la lógica del movimiento, del pequeño grupo, porque necesito una institucionalidad para el tipo de cosas que quiero hacer”.

## **1.2 Origen del problema como sujeto de investigación**

Durante el período de 1995 a 2012 estuve relacionada laboralmente con dos organizaciones feministas españolas diferentes, una ligada al Partido Socialista Obrero Español (PSOE) y otra una ONG feminista. En ambas tuve responsabilidades muy disimiles y aunque se trataba de dos entidades diferentes en tamaño, visión y misión, pude identificar problemáticas internas recurrentes.

La primera organización en la que estuve (de 1995 a 2004), Fundación Mujeres<sup>12</sup>, muy cercana como dije a un partido político español altamente representativo (PSOE), estaba formada al 100% por mujeres. Había sufrido un crecimiento repentino y veloz, pasando de 5 personas en 1995, y sólo en una ciudad, a más de 80 y con presencia nacional. Este crecimiento se debió

---

<sup>12</sup> [www.fundacionmujeres.es](http://www.fundacionmujeres.es)

a la coyuntura política que puso a su disposición cuantiosos fondos públicos españoles y europeos por aquellos años. En esta organización y de 1995 a 2004 cubrí funciones técnicas, siendo responsable de proyectos nacionales y transnacionales, participando en su elaboración y luego en la ejecución.

En la segunda organización, la Asociación Global e-Quality en la que estuve de 2006 a 2012, fui Secretaria general, y cofundadora. Era una asociación civil pequeña nacida con un espíritu más democrático, también al 100% integrada por mujeres. Desarrollamos fundamentalmente dos tipos de proyectos, por un lado, nos especializamos en las políticas públicas y en lo que se conoce como transversalización de la perspectiva de género en la implementación de políticas públicas, y luego, actividades directamente ligadas con el movimiento feminista, una Escuela de pensamiento feminista, que reunía a miles de mujeres alrededor de sus convocatorias (presenciales y virtuales).

Esta experiencia cotidiana (a lo largo de casi dos décadas) en organizaciones de mujeres, este contacto diario con mujeres en el ámbito laboral, mujeres feministas, con una ideología y sobre todo ciertas expectativas e ideas sobre cómo deben ser las relaciones entre mujeres y las contradicciones que se generaban en la práctica, fue generando en mí las preguntas de esta investigación. Dice Sandra Harding (1998), y concuerdo con ella, que en los estudios feministas “los propósitos de la investigación son inseparables de los orígenes de los problemas de investigación”.

El salto que se producía entre lo que las mujeres trabajadoras y militantes creían que debía ser una "organización de mujeres" y la realidad de una organización con jerarquías, compromisos, dinámicas de trabajo como las de cualquier organización empresarial o laboral, producía desencanto, contradicciones y desilusión, frustración y reproches. La dinámica estaba plagada de cuestiones no dichas, dificultades para asumir las diferencias, a veces personales, a veces políticas, pocas veces profesionales, que dejaban ver las dificultades para negociar, para pactar, para hablar y debatir y sobre todo, para asumir la humana decepción que provoca el otro (y doblemente

cuando es otra), en la que se han depositado tantas ilusiones y sobre las que se proyecta una fantasía de identidad. Con el pasar de los años, al seguir encontrándome con estos comportamientos entre las mujeres con las que compartía un espacio de interacción laboral claramente homosocial<sup>13</sup> fui dándole sentido a esta dinámica al explicarla por los mandatos tradicionales de la feminidad.

Más adelante cuando cambié mi posición a la Dirección de la segunda organización, volví a observar la misma dinámica, aunque las entidades fueran distintas. Los salarios en esta segunda organización eran mucho más altos para todas las trabajadoras, y las condiciones laborales también eran mejores, sin embargo las dinámicas se repetían. Es decir, el problema no estaba en las condiciones objetivas sino en las subjetivas, pero producían efectos materiales. La experiencia subjetiva de las trabajadoras se expresaba en general a través de reproches (que eran más o menos los mismos que en la organización anterior), siempre teñidos de un toque de decepción personal, de algo (un ideal, una utopía) que se estaba traicionando al romperse – en la práctica- la ilusión de que todas éramos parte de un mismo ente esencial, indisoluble y solidario: las mujeres feministas<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Homosocial es, como explica Eve Kosofsky Sedgwick en *Between Men: English Literature and Male Homosocial Desire*, un concepto de elaboración propia, formado por analogía con la palabra "homosexual", usado por la autora en el ámbito académico de las ciencias sociales hablar de aquellos vínculos entre personas del mismo sexo que no revisten una connotación sexual o amorosa. En esta obra Eve Sedgwick estudia el deseo "homosocial" a través de una nueva lectura de los patrones de amistad, rivalidad y competencia entre varones adultos; aquí yo hago uso de este término en sentido amplio, para designar de manera descriptiva todas aquellas relaciones –aunque no de los órdenes amorosos pero siempre intensas- entre mujeres.

<sup>14</sup> Unidas, al decir de Celia Amorós (2008: 98), "en un bloque ontológico compacto".

### **1.3 La construcción del problema de investigación: la subjetividad femenina y su incidencia en el desempeño laboral.**

A partir de lo anterior me surgieron las siguientes preguntas: ¿Tienen las mujeres/trabajadoras organizadas en entidades feministas una dinámica identitaria que tenga relación con la configuración de género, es decir, del impacto de los mandatos tradicionales de la feminidad? ¿Intervienen estos mandatos de género, de manera negativa, en el buen desempeño de estas organizaciones? ¿Es posible analizar cómo está incidiendo la subjetividad en esta relación, es decir, (1) en la organización en tanto asociación de mujeres con autoreconocimiento como feministas y (2) en la organización como entidad con estructura, modelo de gestión, sujeto de planificación estratégica y operativa?

### **1.4 El sentido de los datos**

Mi experiencia en esas dos organizaciones diferentes pero similares puso de manifiesto la persistencia de ciertos efectos observables por mí y que se reproducían en ambas: por un lado, las reacciones: el malestar, las rivalidades no formuladas, las dificultades para expresar los disgustos, las pocas habilidades que se mostraban a la hora de pactar entre mujeres y la incomodidad para aceptar las jerarquías; por el otro, los posibles (o sospechados) efectos: alto grado de “burn out” y de rotación. La aparición reiterada de estos elementos (la protesta soterrada, el trabajo a desgano, el reproche y las bajas y alta rotación) me hicieron pensar que había manera de objetivar elementos de la subjetividad que, aunque intangibles producían efectos concretos y objetivos y medibles y que al darles significado podrían darme una explicación que me permitiera entender lo que sucede en ese contexto. Con toda esta reflexión en mente, viajé a México en 2013 y aquí me propuse dar forma a mi intuición vía una investigación en organizaciones feministas mexicanas. De esa forma para poder darle sentido a mi vivencia y



mi reflexión me acerco a las tres A.C. que son el campo empírico que trabajo. Para ello, utilizo los ejes de análisis que he mencionado antes y que me permiten analizar la conducta subjetiva de los actores. De estos ejes analíticos, tres son constructos derivados de los modelos tradicionales de la feminidad (“La lógica de las idénticas” (Amorós, 2007), “las tretas del débil” (Ludmer, 1984) y la “tiranía de la falta de estructuras” (Freeman, 1999) y los otros provienen del campo de la sociología y del análisis organizacional (tales como voz, salida y lealtad, liderazgo, poder, jerarquía, estructura de la tarea, conflicto y horizonte utópico).

Si bien mi primera impresión fue la de la similitud en la problemática relacional, es gracias a la investigación cualitativa y a la recolección de datos y su análisis posterior, que obtengo, en primer lugar, información que objetiviza los comportamientos subjetivos que tienen una relación con el malestar, con la incomodidad, y que traducen estas vivencias como comportamientos de hostilidad, de rivalidad; y en segundo lugar, encuentro también la manera de dar con datos verificables sobre problemas que se expresan directamente en el desempeño, la eficacia, la eficiencia, la duración en los puestos, la promoción.

## **1.5 Las unidades de análisis. La elección de las tres organizaciones.**

Quiero describir de manera general las tres organizaciones que elegí, las razones que me llevaron a ello y cómo fue mi acercamiento a ellas. Las tres organizaciones (a las que renombraré con seudónimos para proteger la información) son entidades que llevan más de 20 años de existencia. Se considera que una organización de la sociedad civil que ha sobrevivido a sus primeros 10 años ya se puede considerar consolidada<sup>15</sup>, a pesar de las

---

<sup>15</sup> De acuerdo con Smith (1997) una ONG que ha logrado sobrevivir sus primeros 10 años corre un riesgo mucho menor de desintegrarse y se puede considerar como consolidada. Estos 10 años se traducen a su vez en factores que las consolidan tales como: la creación de redes con otras ONGs y una mayor plantilla de miembros y afiliados. Smith, J. (1997). Characteristics of the Modern Transnational Social Movement Sector. In J. Smith, C.

dificultades al gerenciar su trabajo. La obtención de fondos es para todas siempre complicada e inestable. Son organizaciones con objetivos feministas, integradas casi en un 100% por mujeres, y la mayoría defiende el mismo ideario relacionado con el ejercicio de la libertad y de los Derechos de las mujeres, aunque cada una en diferentes ámbitos y con diferentes estrategias. Las tres organizaciones están en el Distrito Federal, no obstante sus acciones superan esta situación geográfica.

Las tres están dirigidas por mujeres y los cuadros superiores (coordinaciones y administración) también son mujeres. Y casi todo el equipo, excepto algunos técnicos y dos o tres puestos no relacionados directamente con el desempeño técnico (chofer, recadero, etc.) son ocupados por mujeres.

Asociación “A”: fundada en el año 1992, número de integrantes (operativos/as) 15: 86 % mujeres y 14% hombres.

Asociación “B”: fundada en el año 2000, número de integrantes (operativos/as): 20: 99% mujeres y 1 % hombres.

Asociación “C”: fundada en el año 1991, número de integrantes (operativos/as) 29: 80; % mujeres y 20% hombres.

Además de las entrevistas a integrantes de las asociaciones, decidí entrevistar a otras informantes clave. Las elegí por su reconocida experiencia en el activismo feminista de la ciudad de México, así como por las posibilidades de que hicieran una reflexión sobre los temas que estoy investigando que me permitieran completar y profundizar ya no desde la práctica cotidiana sino desde la distancia del tiempo y la perspectiva.

Por ello, he realizado cuatro entrevistas a mujeres feministas. Algunas de ellas con larga experiencia en el movimiento de mujeres. Todas con décadas de experiencia en organizaciones de mujeres.

1. Marta Lamas: activista teórica del feminismo mexicano
2. María Consuelo Mejía: directora de Católicas por el derecho a decidir.  
Activista feminista

3. Emilienne de León: Ex activista ciudadana, ex directora Semillas.
4. Lucero González: Artista. Activista y militante del movimiento feminista mexicano.

Para obtener la información que necesitaba me acerqué en varias ocasiones a las organizaciones para poder palpar más de cerca la dinámica de estas, en especial una serie de elementos “intangibles” como el clima laboral, que solo obtendría con mi presencia en el escenario de la acción asociativa. Hubo dos tipos de interacción: por un lado las entrevistas (diseñadas por el equipo ya mencionado de la UNAM: REDA) y por otro lado, las entrevistas abiertas o en profundidad de mi autoría. Esta “guía de entrevista” es de elaboración propia (ver secuencia de entrevistas en los anexos). Estas entrevistas constan, como ya he avanzado, de doce preguntas que, en el desarrollo de la investigación, fueron adaptándose hacia preguntas que se inclinaban hacia respuestas más personales y más sobre percepción.

Las cuatro entrevistas a personas clave que prefería en el párrafo anterior, fueron abiertas.

## **1.6 Algunas consideraciones.**

A través de esta investigación he tratado la relación entre el desempeño laboral en las organizaciones feministas y los mandatos tradicionales de la feminidad. Con un modelo de evaluación de desempeño organizativo en la mano, proveniente del mundo de la academia<sup>16</sup>, me di cuenta de que parte de la información que necesitaba para valorar las asociaciones feministas no estaba apareciendo en las entrevistas, por un lado porque el instrumento de evaluación no lo permitía y en parte porque el carácter subjetivo de lo que me interesaba conocer no estaba incluido como una variable medible. Sin embargo, al considerar las variables valoradas para llevar a cabo dicha evaluación<sup>17</sup>, todo hacía pensar que sí había manera de ampliar la

---

<sup>16</sup> REDA. (2012). *Protocolo para la Evaluación de Asociaciones*. (C. Puga & M. Luna, Eds.). México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México y El Colegio Mexiquense A.C.

<sup>17</sup> 1. La forma de ejercer la autoridad; 2 las reglas que rigen la vida interna de la OMS; 3) los medios de control social que aseguran la coordinación de las acciones de la OMS; 4) el tipo de relaciones sociales predominante entre los integrantes de la OMS; 5) las formas de

perspectiva y ver la información que podía brindarme una mirada de género que considerara los mandatos tradicionales de la feminidad.

El tema que me interesa, ¿cuál es el impacto del mandato de la feminidad y de la dinámica de la subjetividad femenina sobre el desempeño en estas tres asociaciones feministas?, me lleva a hacer algunas consideraciones.

En un comienzo mencioné el concepto desarrollado por Jo Freeman de la Tiranía de la falta de estructuras. Esta es una dinámica (la falta de estructuras) que puede afectar y corroer a todo tipo de organizaciones, no solo las feministas, aunque haya surgido en este contexto:

“Las mujeres habían aceptado plenamente la idea de la falta de estructura sin percatarse de los límites que encerraba su aplicación. Se trató de utilizar el grupo sin estructura y las charlas informales, en cuestiones no adecuadas basándose en la ciega creencia de que cualquier otra forma organizativa no podía ser más que opresiva”. (Freeman, 1999: 10)

Puede llevar, con el paso del tiempo, a la inacción, al aburrimiento, al ejercicio improvisado del poder por algunas integrantes del grupo que ante la inercia y abrumadora horizontalidad, deciden tomar cartas en el asunto y empezar a tomar decisiones. Esta es una salida a la situación, pero no es una buena solución porque se trata de líderes espontáneas, y en muchos casos, nos advierte Freeman, aquellas que tienen más tiempo, más disponibilidad de recursos para destinarle a la organización. Todo esto sucede en detrimento de la productividad (lo que se hace), de la eficacia en la consecución de los objetivos (los anhelados avances en la liberación de la mujer, los derechos reproductivos, etcétera) y de la eficiencia (quién hace qué, cuántos recursos utiliza en ello, y cuánto demora en hacerlo). Como palabras de Freeman,

“Los grupos sin estructura pueden ser muy eficaces para conseguir que las mujeres hablen de sus propias vidas pero no son tan eficaces en llevar adelante alguna actividad política, se

---

reclutamiento, promoción y reconocimiento; 6) los tipos y estructura de los incentivos a la colaboración de la OMS; 7) la estratificación de la distribución del prestigio, los privilegios y el poder; 8) el grado de diferenciación de las actividades y de la división del trabajo (Cadena Roa, 2008).

estancan, cuando las personas que lo componen no hacen otra cosa que hablar a no ser que modifiquen su forma y quieran llevar a cabo otra actividad”. (Freeman, 1999: 11)

De esta manera funcionaron en el mundo (no es un fenómeno exclusivamente del feminismo mexicano) y tuvieron su importancia y su razón de ser, hasta que, hartas de la pérdida de tiempo y agotadas por el desgaste psíquico que implicaban las horas y horas de reuniones, decidieron romper con la protección y autocomplacencia que producía esta situación y comenzar a organizarse utilizando los modelos que habitualmente proporciona el movimiento asociativo: asociaciones, fundaciones, cooperativas, con sus normas, reglas, estatutos, y equipos organizados jerárquicamente.

Gisela Espinosa habla del salto que dieron las organizaciones del movimiento feminista al cambiar radicalmente sus estrategias organizacionales:

“Hay herencias y continuidades, pero también hay virajes y pérdidas (...) de la educación popular, la toma de conciencia, la pedagogía del oprimido, la identidad feminista y el compromiso con el feminismo popular, se transita a la planeación estratégica y el *marketing* social (tomados del mundo empresarial), la capacitación en *advocacy* (gestoría y defensa de causas feministas para incidir en políticas públicas), el empoderamiento (no siempre comprendido como un proceso social) y la ‘perspectiva de género’ ...”. (Espinosa Damián & Castañeda Pérez, 2011: 396)

Como se puede apreciar, sobrevivir a la tiranía de la falta de estructuras a través de la aceptación de reglas, normativas, estructuras, etcétera, ha sido parte de un proceso complejo, con sus luces y sus sombras, que marcó de muchas maneras el devenir del feminismo tanto en su forma organizativa como en su faceta de movimiento social.

Para comprender los mandatos de género de la feminidad en el ahora de estas organizaciones usaré, como dije antes, los ejes de la Lógica de las idénticas (Amorós, 2007), de la tiranía de la falta de estructuras que acabo de describir, y de las Tretas del débil (Ludmer 1984) de manera tal que logre poner luz a la oscuridad en la que se producen los conflictos entre mujeres,

porque, “si la agresividad femenina soterrada es un producto de la lógica cultural, ¿cómo resolver los antagonismos que alienta?” (Lamas, 2015: 22)

La lógica de las idénticas, como dice Amorós (2007) tiende a borrar las señas diferenciales entre las mujeres, a entorpecer la relación con la otra, como Otro, distinto, distante, frustrante en ocasiones, con opciones biográficas distintas y capacidades humanas y profesionales que lo colocan en lugares distintos al propio, en ocasiones, por encima, en ocasiones, mejores. Esto no sucede con los varones... “que encuentran su verdad en los otros varones, en tanto que, a través de los pactos interclasistas se constituyen recíprocamente en pares juramentados con respecto al conjunto de las mujeres; mientras que para estas últimas, su verdad (la clave de su impotencia) está en lo desarticulado de una relación en que la soldadura de cada una con cada una de las otras no es sino la absorción que la devuelve indiscernible en un bloque de características adjudicadas por el discurso de otros” (Amorós, 2007: 91). En este párrafo de Amorós hay mucho que destacar: en primer lugar los pactos. Los varones saben pactar (“se dan mutuamente la palabra porque es la palabra de todos”), porque se reconocen y esto produce individuación; esta percepción por parte de los demás como individuo, no puede lograrse como efecto de la voluntad. Si los demás te ven como una serie o “una multitud indiferenciada” dice Amorós, esto tiene consecuencias “yo no soy individuo ya que no genero los efectos sociales y políticos de tal condición”(Amorós, 2007: 102). Luego está el asunto de la “soldadura”, lo que nos hace indiscernibles a los ojos de los hombres pero también a los ojos de nosotras mismas y entre nosotras. He aquí unas de las claves de la lógica de las idénticas.

Esta lógica relacional que responde a mandatos de género, se presenta, hemos podido ver algunos ejemplos, de diversas maneras y en diferentes escenarios, aunque mi investigación solo me lleve a analizarla en la estructura de estas asociaciones de mujeres.

Mi objetivo es analizar cómo estas conductas dejan una huella en el quehacer cotidiano, operativo, y en el estratégico, de estas organizaciones. Para ello, voy a tratar de registrar y dar sentido a los comportamientos,

espontáneos, “inconscientes”, que se reproducen y se repiten en las relaciones entre mujeres. En este camino, pretendo reconocer aquellos que tienen que ver con los mandatos tradicionales de la feminidad, con aquellas pautas relacionales que tienen su origen en la lógica cultural de género, o sea aquella que nos dice cómo comportarnos socialmente según seamos hombres o mujeres.

Cualquier organización social, sea de mujeres o no, está sujeta a decenas de variables que condicionan y ponen en juego, de manera diaria, la calidad de su desempeño. Las organizaciones de mujeres sufren el impacto de estas otras variables que tienen que ver la subjetividad femenina, esa suma de experiencias íntimas y colectivas relacionadas con el género, que introyectadas, nos hacen responder de forma “femenina”. Sumadas a estas lógicas, existe otra tensión, que trataré de ir desglosando a lo largo de este estudio, y que responde únicamente a las dinámicas de las organizaciones feministas. Esta es la tensión que tiene que ver (como lo explicaré en mi capítulo V), con situarse “entre la subordinación (de los *habitus* de género) y la rebeldía (los ideales del feminismo).

Todas estas variables, debidas entre otras cosas, a su condición de género, no se hacen palabra, no se externalizan sino que por el contrario, se quedan ahí, rumiando, “haciéndose acto”, impactando silenciosamente en las relaciones entre mujeres.

## Capítulo II

# Capítulo II. Tensión entre mandatos de género de la feminidad y organizaciones feministas: aproximaciones conceptuales

### 2.1. Los mandatos de la feminidad

2.1.1. La lógica de las idénticas

2.1.2. La tiranía de la falta de estructuras

2.1.3. Las tretas del débil

### 2.2. El desempeño en las organizaciones

2.2.1. Liderazgo y jerarquía. Influencia y ejercicio del poder

2.2.2. Estructura de la tarea y división del trabajo

2.2.3. Conflicto

2.2.4. Voz, salida y lealtad

2.2.5. Horizonte utópico



## 2.1 Los mandatos de la feminidad

La lógica cultural de género, que es todo el conjunto de prescripciones culturales naturalizadas sobre “lo propio” de las mujeres y “lo propio” de los hombres, son matices culturales que “sobre determinan las concepciones sobre las mujeres y los hombres mediante un proceso simbólico” (Lamas, 2007: 312) y es a partir de este proceso que las personas adquieren creencias acerca de cómo se deben de desempeñar en el ámbito público, incluido lo laboral, y en el privado. Así, a partir de la acción colectiva, cobran fuerza los mandatos culturales de género.

Bourdieu insiste: el trabajo de construcción simbólico no es solamente performativo sino que “se completa y se realiza en una transformación profunda de los cuerpos ... que impone una definición diferenciada de los usos legítimos del cuerpo... para producir ese artefacto social llamado un hombre viril o una mujer femenina”.(Bourdieu, 2013: 37)

Los mandatos de la feminidad y de la masculinidad tienen un comportamiento “institucionalizante” en el sentido que Bourdieu da al “verbo activo de institucionalizar”. Los seres humanos “hacemos” género, al ser performativo, “hacer género implica un complejo de actividades particulares como expresiones de la *naturaleza* femenina y de la masculina” (West and Zimmerman, 2015: 111). Por lo tanto, el género genera esquemas sobre de los cuales se reproduce a sí mismo e implica la reproducción de normas, comportamientos, constreñimientos y represiones. (Lamas, 2007: 315)

Los mandatos de la feminidad se inscriben dentro de la lógica de la violencia simbólica, como una forma de violencia que las mujeres, como sujetos, ejercen contra sí mismas “a través del desconocimiento de este hecho inconsciente”, ya que lo hacen de forma introyectada (incorporada, en el sentido de in-corpore) y forma, por lo tanto, como parte del *habitus* (Bourdieu & Wacquant, 1995).

Este proceso complejo que Bourdieu describe como *habitus* (esquemas de percepción y acción) en ocasiones va en contra de los intereses de las propias personas, le llama “violencia simbólica”. La violencia simbólica es

aquella violencia que las personas dominadas ejercen contra sí mismas, con su anuencia y en contra de sus intereses, de manera inconsciente (“pensando sin pensar”), y que permiten la reproducción efectiva y el sostenimiento de los mandatos culturales de género. El mandato tradicional de la feminidad, se internaliza vía los *habitus* o sea, según Bourdieu, por el conjunto de relaciones históricas “depositadas” en los cuerpos individuales en la forma de esquemas mentales (pensamientos no pensados dice el sociólogo francés) y corporales de percepción, apreciación y acción. Estos esquemas son de género y, a su vez, engendran género y a través de la violencia simbólica, naturalizan el lugar de las mujeres en el ámbito de lo doméstico, y las aleja del mundo de lo público, en una situación en donde están escasamente diferenciados entre sí (Amorós, 2007), impulsadas a la abnegación (negarse a sí mismas) y no a verse y asumirse como sujetos autónomos y capaces (Ferreyra Beltrán, 2015: 5).

El concepto de género legitima y construye relaciones sociales, y ayuda a comprender las formas particulares y contextuales específicas en que la política construye el género y el género construye la política. En este sentido, al existir una oposición binaria entre los sexos, y una opresión sistemática de uno sobre del otro, surgen estrategias para hacer difuso el juego de poder de opresor y oprimido; para ello Foucault sugiere la “proliferación” y la “asimilación” como tácticas. El uso de estas tácticas no trasciende las relaciones de poder, sino que “multiplican sus diversas configuraciones de tal modo que el modelo de poder como opresión y regulación deje de ser hegemónico... el oprimido desarrolla formas de poder alternativas...más complicadas... (y que) difuminan el poder de la oposición binaria con la fuerza de la ambigüedad interna” (Scott, 2013: 294 y 297). El uso de tácticas y estrategias por parte de los oprimidos es el resultado de una trama cultural que produce determinadas conductas, pero que no trascienden la opresión, sino que la reproducen; los mandatos de la feminidad se inscriben como parte de dichas tácticas y estrategias.

Judith Butler, a partir de los escritos de Foucault, explora la manera en que el feminismo produce y oculta al sujeto sexuado y genérico dentro de una matriz que perpetúa las prácticas de exclusión, debilitando, de manera paradójica,

las metas del feminismo. Como parte de la crítica que realiza Butler, se inserta la producción y reproducción de los mandatos de género, ya que cuando se promueven los derechos de grupos o culturas a manera de aglomerados homogéneos, se corre el riesgo de reinscribir las mismas estructuras de dominación masculina a las que se opone el feminismo. Existe por ende la posibilidad de “aquiescencia a la subordinación, explotación y opresión continua de las mujeres en todas las esferas de la cultura y la sociedad” (Dietz, 2005: 201). El género es una dinámica que se crea y recrea en las relaciones sociales a lo largo de toda la vida, incluyendo por supuesto, el desenvolvimiento en el mundo laboral y como miembros de grupos u organizaciones.

Los mandatos culturales de género de la feminidad construyen y dan forma a lo que sucede en el campo de la subjetividad. El campo laboral, incluyendo la reproducción de los mandatos dentro de organizaciones mexicanas que se inscriben en el movimiento feminista, se convierte en una arena social en donde las luchas y maniobras se llevan a cabo sobre y en torno al acceso a recursos. (Lamas, 2007: 321)

En la dinámica cultural de la feminidad existen diversas estrategias que inciden en el desempeño organizacional, pero a efectos de la presente investigación se desarrollarán las estrategias referentes a la 1) la lógica de las idénticas, 2) la tiranía de la falta de estructuras y 3) las tretas del débil por ser tres líneas que permiten abarcar, rastrear, barrer, de manera amplia y generosa, el extenso mundo de la subjetividad femenina (como decía antes, conformada en gran medida por el género), en un abanico de emociones y construcciones que puede verse en la tabla de códigos propuesta en el capítulo III). Estos tres ejes no son arbitrarios, surgen de una matriz teórica y conceptual (que se detalla a continuación) y se nutren de las 24 entrevistas realizadas (según lo que se explicó en el capítulo anterior) que serán analizadas en profundidad en el capítulo V (“De la subordinación a la rebeldía”).

### **2.1.1 La lógica de las idénticas**

El surgimiento del movimiento feminista y su consolidación “han propiciado el clima de cuestionamiento de la desigualdad y marginación de las mujeres; ha reconceptualizado a la mujer para entender que las mujeres somos todas y que el beneficio y/o la afrenta para una es para todas”(Sánchez Olvera, 2006: 2-3). Es esta misma unidad, que como fuerza hacia el exterior ha ayudado a consolidar al movimiento y a darle fuerza y peso político, hacia el interior ha avocado una homologación. Es decir, la unidad hacia el exterior ha demostrado ser funcional con el fin de lograr alcanzar objetivos públicos, pero al interior del movimiento ha reproducido una lógica en cual se crea el espacio de las idénticas, de las in/discernibles. De acuerdo con Celia Amorós en este espacio de idénticas “sólo se puede ejercer poder como influencia indirecta y puntual en oblicuo, en disposición de batería, carente de toda virtualidad sintética y de cualquier efecto potenciado” (Amorós, 2007: 63), lo que evidentemente debilita el poder social que el movimiento pudiera tener.

La lógica de las idénticas desarrollada por Amorós implica el establecimiento de dinámicas de relación horizontales entre mujeres, mismas que dificultan una división del trabajo que se puede desenvolver con sanas jerarquías.

Sin embargo, la idea de la eliminación de todo tipo de jerarquías, de competencias y de igualdad, llevada al extremo de convertir a una mujer y otra en una fusión, más que crear una verdadera unión o una fuerza social o política, lleva a que las mujeres se vuelvan sustituibles por otras que cumplan las dinámicas culturales de la feminidad, en otras palabras: las mujeres son iguales y se definen por su función y rol de género: madres, esposas, hijas, hermanas.

En las organizaciones feministas, con el fin de enfatizar la distinción ideológica, se desarrolla una lógica amorosa que no permite aceptar conflictos ni diferencias. Sin embargo, y esto es paradójico, para que las mujeres puedan emerger como una fuerza social y política y como sujetos políticos plenos, como ciudadanas, es preciso desmontar este entretejido de aceptaciones y dejar de lado la idea de que las mujeres son idénticas (Lamas, 2015b).

La dinámica de la lógica de las idénticas se reproduce a partir de diferentes y múltiples estrategias. Las estrategias que he podido identificar, y contrastar con los resultados de la investigación empírica, se desarrollan a continuación.

La lógica de las idénticas implica la imposibilidad de diferenciarse del otro, es decir, el indiscernimiento, aquello que no se puede distinguir, donde es imposible señalar si existe diferencia. El espacio de indiscernibilidad se puede rastrear: “desde la época de la Grecia clásica, la causa por la cual la mujer no fue concebida como sujeto de contrato social fue la creencia de que, por su función procreativa ella pertenecía a un ámbito distinto al de los ciudadanos. Así, en el espacio público, los sujetos de contrato social, los hombres, se encontraban como iguales, mientras que las mujeres, relegadas al espacio privado, quedaban excluidas... (y) en el espacio privado no hay poder ni jerarquía que repartir, dicho ámbito se convierte en un espacio de indiscernibilidad” (Lamas, 2015<sup>a</sup>: 39).

De acuerdo con Celia Amorós existe una diferenciación de género en los espacios de poder, por un lado en el ámbito público se encuentran los varones y su distinción como individuos capaces de “delimitar ‘su’ propio espacio, ejerciendo ‘su’ poder”. Por otro lado, el ámbito privado corresponde a las mujeres, un espacio de relativa impotencia y en donde no se requiere por lo tanto de diferenciación. El espacio privado es entonces el lugar de “las idénticas, de lo indiscernible...de la materia indistinta... Es decir que, si lo político se dobla de lo ontológico, la minusvaloración de las mujeres se resuelve en su inesencialidad ontológica”(Amorós, 2007: 53-61). Existe la posibilidad de una sustitución de mujeres por otras dadas su característica como “idénticas”, por cualquier otra capaz de cumplir con las funciones asociadas con lo femenino.

El aglutinamiento también responde a la creación de “vínculos de complicidad que las defiende del odio masculino y también evita que se odien entre sí. La defensa funciona a condición de que ninguna intente distinguirse de las demás” (Lamas, 2015a: 41); el indiscernimiento proviene tanto de una presión exterior, por parte de los varones, como por parte de un auto-victimización paralizante resultado de una mera necesidad de sobrevivencia.

De acuerdo con las feministas italianas de la Librería de Mujeres de Milán esto responde a que “cuando existen bienes y oportunidades similares, cuando hablamos de “iguales”, hay diferencias de otro orden – talento, creatividad, esfuerzo, audacia – que hacen que unas mujeres “se distinguan por encima de otras”, pero que la misma lógica de indiscernimiento no permite expresar. En otras palabras, el indiscernimiento funciona como limitación exógena de las mujeres al espacio privado, un espacio en donde el poder es limitado, y también como limitación al interior del grupo ya que las mismas mujeres no permiten actitudes o acciones de discernimiento o de significación entre ellas. Actitudes de complacencia e incondicionalidad encubren la indiferenciación, y como Marta Lamas señala, esto deriva a la larga en resentimiento y es la causa de la debilidad social del sexo femenino.

Amorós insiste en la necesidad de pasar de la heterodesignación a la autodesignación como parte del proceso de eliminación del indiscernimiento. Y como Marta Lamas señala es el verdadero reconocimiento de la diferencia lo que permite asumir al otro en toda su complejidad y su vulnerabilidad (Lamas, 1990: 232).

Para Donna Haraway la misma definición de feminismo es algo complejo, ya que cada una de las mujeres pertenecientes al movimiento lo califica de manera distinta. La conciencia de exclusión debida a la denominación es grande. Las identidades de las mujeres son contradictorias, parciales y estratégicas. El género, la etnia y la clase, aun con el reconocimiento de sus constituciones histórica y social, que han ganado tras largas luchas, no bastan por sí mismos para proveer la base de creencia en la unidad "esencial", y no existe nada en el hecho de ser "mujer" que una de manera natural a las mujeres. No existe, incluso, el estado de "ser" mujer, que, en sí mismo, es una estrategia enormemente compleja construida dentro de contestados discursos científicosexuales y de otras prácticas sociales. La conciencia de género... es un logro forzado en nosotras por la terrible experiencia histórica de las realidades sociales contradictorias del patriarcado, del colonialismo y del capitalismo” (Haraway, 2014: 33-34). Ella señala incluso la fragmentación existente entre feministas, como dolorosa, así como a la misma fragmentación que existe entre mujeres, convirtiendo el

concepto de "mujer" en algo esquivo, en una excusa para la generación de dominación de las mujeres entre ellas mismas. Haraway propone entonces un reconocimiento a través de la coalición, la afinidad y no ya de la identidad (Haraway, 2014: 34).

La estrategia de identificación implica el reconocerse excesivamente en el otro, lo que deriva en la necesidad de un amalgamiento emocional, es decir se producen "fronteras identitarias" (Haydeé, 1997) que obstaculizan el establecimiento de articulaciones y acciones conjuntas. La producción de fronteras identitarias provoca que muchos grupos feministas terminen por convertirse en lo que Marta Lamas caracteriza como "guetos asfixiantes dentro de los cuales resulta imposible reconocer las diferencias y concretar acciones situadas y en donde la autocomplacencia frena la crítica y el desarrollo político" (Lamas, 2015b). Durante el surgimiento del movimiento feminista mexicano la mecánica de organización resultó en pequeños grupos que aparecían y desaparecían, se fusionan unos con otros y se mezclaban entre ellos de una manera endogámica. La identidad colectiva de las militantes surgió a partir de un proceso de aprendizaje, creación de solidaridades, sentimientos de pertenencia, incluso negociaciones y conflictos (Lau Jaiven, 2006: 183). Por lo que la identificación colectiva del movimiento se convirtió en parte fundamental del mismo.

El surgimiento del movimiento desplaza el conflicto social – basado en la desigualdad de género – "hacia la defensa y la reivindicación de la identidad contra aparatos distantes e impersonales que hacen de la racionalidad instrumental su 'razón' y, sobre esta base, exigen una identificación" (Melucci, 2010: 77). Por lo que la identificación en un primer instante no implica necesariamente una connotación negativa, ya que le da sentido a la agrupación y a sus miembros.

Sin embargo, el reconocimiento excesivo en el otro debilita social y políticamente a la mujeres, ya que "la meta de cualquier movimiento social consiste en llegar a zonas de acuerdo, avanzar en la construcción de coaliciones puntuales", mientras que la dinámica de creación de "fronteras identitarias" obstaculiza dichos procesos al crear confrontaciones por el sólo

hecho de pertenecer a grupos distintos, evitando diálogos constructivos basados en las múltiples coincidencias políticas lo que limita las aspiraciones de creación de espacios de articulación política (Lamas, 2015a: 284-285). Un ejemplo de las limitaciones que este tipo de diferenciación radical identitaria es la que surge a mediados de los ochenta cuando la CIDHAL (Comunicación, Intercambio y Desarrollo Humano en América Latina, A.C.) intenta crear alianzas estratégicas entre organizaciones que se consideraban feministas y organizaciones que no se declaraban feministas, pero que coadyuvaban en los procesos de las mujeres, lo que suscitó problemas, a tal grado, que las alianzas no se crearon hasta que todas las organizaciones se declararan como feministas, incluso si esto le costó la presencia al movimiento en foros y encuentros feministas (Espinosa Damián & Castañeda Pérez, 2011: 368-369).

Lamas alude entonces a la necesidad del despliegue, legitimación, performación y actualización de las identidades feministas, exhibiendo la diversidad de identidades que necesariamente implican procesos de competencia e incluso de rivalidad y el afianzamiento de la propia identidad política a partir de la confrontación, más que a partir de la falacia de una identidad única y compartida y que incluso pareciera incuestionable.

Haraway propone el concepto de subjetividad e hibridez feminista a través de la imagen dislocada del *cyborg*, y a partir de una relato radical y contingente de reclamos de conocimiento y sujetos concedores, disuelve un falso “nosotras” del punto de vista feminista, a la vez que propone que se mantenga la solidaridad entre mujeres, mediante el reconocimiento de las diferencias y a favor de un movimiento feminista de largo plazo o de amplio alcance. Haraway reemplaza una postura epistemológica unitaria y privilegia un concepto de “saberes situados” y “perspectivas parciales” diversos, comunicables, particularizados, para una subjetividad feminista colectiva que construye “sujetos antagonistas” y que se encuentra enraizada en un sentido de comunidad con otras mujeres, más que de unidad (Dietz, 2005: 191-192).

Otro de los peligros de la “lógica de la identificación” surge hacia el exterior de las organizaciones feministas, ya que al asumirse como bandera del



feminismo se puede “perpetuar el sesgo de las teorías occidentales sobre justicia en nombre de todas las mujeres.. sin admitir su carácter intolerante... e imponiendo normas de civilidad en las culturas del segundo y tercer mundo” (Dietz, 2005: 202).

Amorós por su parte propone la necesidad de crear una identidad feminista como un “proyecto crítico-reflexivo de ser mujer en la asunción plena de un proyecto individual que pueda darnos una legitimación sustantiva... como dijo Simone de Beauvoir: el feminismo es una forma de vivir individualmente y de luchar colectivamente” (Amorós, 2007: 68).

La dinámica de la “lógica de las idénticas” también se ve reflejada en el argumento de la sororidad, que reconoce una hermandad entre mujeres, pero que es en realidad una ficción. Como Marcela Lagarde menciona, la sororidad significa un tipo de amistad y complicidad entre mujeres que se reconocen en el feminismo y que trabajan, crean y convencen y viven la vida con un sentido profundamente libertario (Lamas, 2015b: 300).

En contraposición existe la noción de *affidamento*<sup>18</sup>, que implica el reconocimiento de una relación basada en la necesidad que tenemos de las demás, pero en donde se reconocen las diferencias y los problemas que provoca distinguirse y separarse. El *affidamento* reconoce una relación asimétrica entre mujeres, acepta que otra mujer tiene algo que nosotras no tenemos “como capacidad organizativa, mayor desarrollo intelectual, mayor habilidad para ciertos trabajos, y la valoramos y la investimos de cierta autoridad” (Lamas, 2015b: 301).

Al proponer que una relación asimétrica otorga fuerza a las mujeres a nivel tanto individual como colectivo, las feministas italianas rechazaban la ficticia seguridad que provee un sentimiento de igualdad identitaria. La fuerza tanto individual como colectiva se centra en el deseo de hacer cosas, de crear, más que en el sentimiento de asumirnos como iguales, por lo que la noción

---

<sup>18</sup> El término de *affidamento* surge de la publicación La Liberaría de Mujeres de Milán de 1996 y firmado por Luisa Muraro. Librería de Mujeres de Milán. (1991). *No creas tener derechos. La generación de la libertad femenina en las ideas y vivencias de un grupo de mujeres.* (M. Bofill Abelló, Ed.) (3rd ed.). Madrid.

de *affidamento* da elementos de crítica a la autocomplacencia y al discurso de las víctimas, permitiendo la confluencia de capitales, como el social y el cultural, tal y como los plantea Bourdieu, y alienta a la creación de una verdadera fuerza social y política.

El hecho de *affidarse* una mujer a su igual tiene un contenido de lucha política, ya que permite alcanzar un fin social, consiste por lo tanto en “una forma política primaria”, el *affidamento* es a la vez, un contenido y un instrumento de lucha social y política y se contrapone a formas masculinas de la política que “con frecuencia son distintas y hostiles porque pretenden la universalidad y por eso mismo son contrarias a la significación de la diferencia sexual” (Librería de Mujeres de Milán, 1991:18-19). El *affidamento* es una propuesta de relación entre mujeres que es una respuesta a las formas masculinas de la política pero sin caer en falacias relacionales tales como la complacencia, la incondicionalidad y el indiscernimiento que limitan el poder tanto individual como colectivo de las mujeres.

Ante la necesidad de muchos grupos feministas de reafirmar de manera constante su identidad tanto al interior como al exterior del grupo u organización surge otra estrategia que afecta de manera directa el desempeño del grupo u organización y es la de la negación de “las otras”, ya que en el proceso de autoafirmación de “las feministas” como el grupo “auténtico” existe un rechazo de las “otras” que quedan como las reproductoras de un orden patriarcal y autoritario. En cuanto al desempeño organizacional, son aquellas mujeres institucionalizadas las que son caracterizadas como “las otras” porque pertenecen al *mainstream* y que por lo tanto reproducen un modelo patriarcal que no es coherente con la ideología feminista. Esta estrategia de sectarismo se encuentra estrechamente ligada con las “fronteras identitarias” antes mencionadas, ya que ante la necesidad de amalgamamiento emocional e identitario se da un rechazo de aquellas mujeres y organizaciones de mujeres que no se suman a dicho amalgamamiento y que buscan formas institucionalizadas de alcanzar su desempeño. Es por ello que es pertinente considerar formas innovadoras como el *affidamento* que propone una relación asimétrica entre mujeres con el fin de crear políticas enriquecedoras entre mujeres, sin reproducir formas

políticas masculinas, como lo es un excesivo autoritarismo, y que a la vez impiden caer en formas que limitan la efectividad del movimiento feminista en el ámbito público.

Otra estrategia dentro de esta misma dinámica es la denegación simbólica u ocultamiento ficticio de la relación de poder. En esta dinámica existe una negación a la institucionalización – percibida como medio de reproducción del modelo patriarcal -, y se explota dicho ocultamiento con el objeto de propiciar el reconocimiento de la relación de poder implicada en la abdicación. Esta negativa de un ejercicio abierto y directo de la dominación, responde a una estrategia de condescendencia o a una manera de llevar la violencia a un grado más elevado de denegación o disimulo. La denegación es una manera de reforzar el efecto de desconocimiento y es por lo tanto una forma de violencia simbólica (Bourdieu & Wacquant, 1995).

El ocultamiento ficticio del poder permite la existencia, más no el reconocimiento, de las jerarquías; aunque no se reconozca de manera directa a la autoridad, esta existe y se reproduce. Entre mujeres se admiten relaciones de apoyo mutuo pero no se prevén relaciones valorizantes, lo que dificulta en gran medida otorgar reconocimiento de valor o superioridad entre mujeres. La resistencia a las jerarquías se apoya en la estrategia de indiscernimiento, ya que por un lado se reconoce el apoyo “incondicional” entre mujeres que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, pero no se otorga reconocimiento al discernimiento jerárquico entre mujeres “iguales”, es decir, el que una mujer sobresalga del grupo, por ejemplo a partir de un ascenso laboral: no se reconoce y causa incluso resentimientos, disputas (Bourdieu) y la envidia paralizante que Amorós señala.

El uso de estas estrategias oblicuas tiene un evidente impacto negativo en el desempeño de las organizaciones feministas al limitar su impacto social y político.

Un aspecto importante del reconocimiento de dichas estrategias que corresponden a la dinámica de la “lógica de las idénticas”, que a su vez reproduce los mandatos de género, es la incidencia de dichas dinámicas sobre lo que Lister (2012) señala como “el velo de la neutralidad de género”,

el cual subsume a un género dentro del otro (Lamas, 2015b: 36). Dicho velo implica que el discurso y la práctica políticos ocultan la diferencia de género, diferencia que las organizaciones feministas intentan evidenciar, reducir y a la larga eliminar. Sin embargo, a partir del uso de dinámicas como las citadas anteriormente, el desempeño de las mismas se ve directamente afectado y por lo tanto continúa la prevalencia de dicho velo. La intención de la propuesta feminista es que los aspectos que afectan la vida individual de las mujeres den un salto hacia la racionalidad pública – lo personal es político –, y es injerencia de los grupos feministas incidir en la manera en que lo político afecta la vida individual y colectiva de las mujeres.

“Lo personal es político” se convirtió en el lema de la segunda ola del feminismo, durante las décadas de los setentas y ochentas, y significa llevar lo personal a lo público, al tiempo que habla de que lo político involucra a lo personal, ya que es en el ámbito personal en donde se juegan aspectos de la vida individual de las mujeres y que se pasan por alto en el ámbito público (prevalentemente masculino). El propósito es reinventar el ámbito público mediante un retroceso de los procesos y relaciones normativas que identifican el pensamiento occidental patriarcal, “en el cual el ámbito privado de lo femenino está subordinado al ámbito público de lo masculino” (Dietz, 2005: 199). La reivindicación también implica el reconocimiento de que ha existido una sistemática devaluación de las actividades femeninas en el ámbito privado, lo cual repercute de manera inevitable en la valoración del trabajo de la mujer en el ámbito privado, así como en el precio de su trabajo asalariado en el mercado de trabajo. La disminución del mundo privado afecta de igual manera el papel social de la mujer como agente histórico al considerar el mundo privado como un espacio ahistórico (Ramos Escandón, 10AD: 145).

Se requiere de la reivindicación y re-conocimiento de lo privado, sin embargo, a partir de estrategias tales como el indiscernimiento y las fronteras identitarias, se reproduce una lógica en donde lo privado, y sus miembros, carecen de poder (porque si acaso lo tienen, lo pierden) y por lo tanto no puede haber reconocimiento alguno. Es por ello, que las organizaciones feministas requieren superar el uso de dichas estrategias y así fortalecer su

incidencia social y política, ya que si “la iniciativa hubiera de provenir de los pobladores cuasi-monopolizadores del espacio público, sería el primer caso, insólito en la historia, en que el grupo que detente los valores dominantes se dejará imponer el reconocimiento de los valores asociados con las prácticas y los símbolos de los dominados”(Amorós, 2007: 79).

Es por ello que es relevante identificar cuáles son aquellas dinámicas que interfieren con el desempeño, tanto interno como externo, de las organizaciones feministas “porque las relaciones entre mujeres son sustancia de nuestra política”(Librería de Mujeres de Milán, 1991: 9)

### **2.1.2 Tiranía de la falta de estructuras**

Una evaluación del accionar de las mujeres en estas tres décadas nos lleva a pensar que los problemas y los temas planteados siguen vigentes. La praxis feminista ha tenido sus bemoles y las tácticas elegidas no siempre han sido las adecuadas para situarse en el escenario y lograr establecer un diálogo con las autoridades y con la sociedad en general. El discurso feminista ha logrado incidir en el Estado, pero este lo ha tomado y cooptado para explotarlo a su antojo y conveniencia. El reto para las feministas en México debería ser el de convertirse en una fuerza política capaz de ser interlocutora y plantear políticas públicas que beneficien a las mujeres, o bien, ofrecer opciones para las mujeres de todas las clases sociales y permeable con sus reivindicaciones a todos los partidos políticos. Ésa es la disyuntiva histórica que tienen que enfrentar (Lau Jaiven, 2006: 193). Sin embargo, las tácticas elegidas responden en muchas ocasiones a un modelo de organización seleccionado de manera intencional por los mismos grupos y organizaciones feministas, a pesar de las limitantes que este modelo representa para alcanzar de manera más eficiente sus metas y con frecuencia se trata de “grupos agraviados que carecen tanto de acceso regular a la toma de decisiones (porque carecen de poder) como de influencia económica (porque carecen de dinero). Ambas carencias, pueden ser remontadas mediante organización que les permita generar poder y movilizar recursos con el fin de obtener lo que quieren” (Cadena-Roa, n.d.: 1).

Ante ello Jo Freeman propone dos modelos heurísticos para organizaciones de movimientos sociales; el primero es el centralizado, en donde las organizaciones que conforman un movimiento cuentan con jerarquías claras, con una división del trabajo bien establecida. Mientras que el descentralizado, implica una segmentación, organizaciones reticulares sin un verdadero centro y a lo mucho alcanzan una división del trabajo muy básica. De manera estratégica, el primer modelo, parece ser el mejor para obtener metas en el corto plazo involucrando cambios institucionales en los cuales la sobrevivencia de la organización no es la preocupación dominante. El modelo descentralizado por su parte, parece tener un mejor resultado en lograr cambios personales en la orientación y actitud a partir del reclutamiento y la conversión en la cual la sobrevivencia de la organización si es una preocupación central (Freeman, 1999: 233).

Organizaciones bajo un modelo centralizado dedican un mínimo de recursos al mantenimiento de las necesidades de los miembros del grupo con el fin de poder enfocar los recursos a lograr sus metas. Sin embargo, esto funciona a la vez como reforzamiento de su modelo, ya que el alcance de metas en el corto plazo funciona como medio para el mantenimiento de la cohesión del grupo (Freeman, 1999: 233).

Las organizaciones bajo un modelo descentralizado se encuentran obligadas a dedicar una mayor parte de sus recursos al mantenimiento de la cohesión del grupo. Las organizaciones bajo este modelo tienen que definir de manera clara que su tarea principal es la de “cambiar o influir en las personas”, lo cual también refuerza el objetivo de la organización ya que el mantener un sentido fuerte de solidaridad en el grupo es un medio a partir del cual cambios personales se logran. Este tipo de relaciones heurísticas y simples funcionan bien siempre y cuando los miembros del grupo se encuentren conscientes de la manera en la cual la estructura limita sus posibilidades estratégicas (Freeman, 1999: 233-234).

Sin embargo, una fuente de problemas para muchos movimientos sociales es el intento frecuente de perseguir estrategias para las cuales sus estructuras son inapropiadas y por lo tanto limitantes.

El movimiento feminista mexicano es un ejemplo paradigmático de un modelo descentralizado, ya que no cuenta con organización a nivel nacional y de manera consciente rechaza las jerarquías y la división del trabajo, por ello la institucionalización, como modelo optado por algunas organizaciones (entre las que se cuentan las aquí investigadas) ha significado un parteaguas. El movimiento, especialmente en su rama radical, de manera deliberada no crea una estructura específica orientada a lograr sus metas. En vez de eso, la mayoría de las organizaciones del movimiento usan experiencia política previa y una actitud flexible ante los retos que enfrentan, se orientan a las personas más que a la persecución de sus metas y objetivos y son parecidos a los movimientos de jóvenes y estudiantiles que buscan algo nuevo, algo radical (Freeman, 1999: 234). Las estrategias aplicadas a favor de la lucha feminista en un principio fortalecieron la capacidad organizativa y la colaboración “unidad con diversidad” de todas las mujeres, sin embargo, no han evolucionado de una estructura informal o una formal, limitando así el alcance de sus actividades (Rakowski & Espina, 2006: 316).

La adopción de una actitud de creación de conciencia, como medio para alcanzar sus fines, más que como un fin de la organización tuvo tanto éxito al inicio del movimiento feminista que se convirtió en el modelo a seguir para el resto de las organizaciones en el movimiento y cualquier alusión a una posible estructura diferente, o a la institucionalización, se volvió en virtualmente imposible. La consecuencia de esto es que las actividades que pueden ser desarrolladas bajo este tipo de estructuras, o más bien, de falta consciente de estructuras, son realmente limitadas y equivalen a actividades que pueden ser desarrolladas por pequeños grupos homogéneos que no cuentan con una mayor división de trabajo. Sin embargo, esto impide una coordinación nacional del movimiento, los esfuerzos son muchas veces repetitivos o incluso competitivos y en muchas ocasiones sus metas principales son las de facilitar una *raison d'être* para que sus miembros permanezcan unidos, aludiendo a la lógica identitaria antes señalada (Freeman, 1999: 234-235).

Por lo tanto los grupos y organizaciones sin estructura formal resultan muy efectivos en conformar un espacio para que las mujeres hablen de sus vidas,

pero no son muy efectivos a la hora de realizar sus metas. En este sentido, podríamos fijar cuatro condiciones, o más bien limitantes, en este tipo de grupos y organizaciones :

“1) están orientados a tareas: sus funciones son muy limitadas y específicas, es básicamente una tarea la que los estructura,

2) son relativamente pequeños y homogéneos: la homogeneidad se vuelve necesaria para poder asegurar un "lenguaje común" para la interacción entre los miembros,

3) existe un alto grado de comunicación: la información se debe de pasar a todos, las opiniones de todos cuentan, el trabajo se divide de igual forma y se trata de asegurar la participación de todos los miembros en la toma de decisiones relevantes,

4) existe un bajo nivel de especialización. No todos los miembros deben de ser capaces de hacer todo, pero todo se debe de poder hacer por más de un sólo miembro. Por lo tanto nadie es indispensable. Hasta un cierto punto los miembros se convierten en piezas intercambiables”<sup>19</sup>.

De alguna manera, la lógica de una falta voluntaria de estructuras reproduce el "indiscernimiento".

Asimismo, los miembros de este tipo de grupos u organizaciones rara vez permanecen juntos el tiempo suficiente o en contacto suficiente como para poder operar de manera efectiva (Freeman, 1999b).

La falta de institucionalización provoca ser políticamente ineficientes, y tener un comportamiento exclusivo y discriminatorio en contra de aquellas mujeres que no están y que no se pueden adherir a la red de amistades que conforman al grupo. Existirá exclusión de aquellas mujeres que no puedan acceder a la red que conforma el grupo ya sea por clase, raza, ocupación, estado civil o personalidad y, aunque la exclusión no se haga de manera explícita, las mujeres que se encuentran imposibilitadas de acceder a la red también se encuentran desalentadas de tratar de participar en el grupo.

---

<sup>19</sup> En Freeman, J. (1999). *La tiranía de la falta de estructuras*. Madrid: Forum de política feminista.



La falta de estructuras entonces no equivale a la falta de estrategias de ejercicio del poder, por el contrario, sí fomenta estrategias de resistencia de los subordinados ante las diferencias de tareas, puestos y responsabilidades, entorpeciendo la dinámica de trabajo de las organizaciones y por ende el alcance de sus metas. Existe por lo tanto un juego de poder en donde se da la combinación de acatamiento y enfrentamiento, sometimiento y rebeldía, y en donde la lógica cultural de la feminidad impulsa una dinámica de realidad destructiva entre mujeres, muy distinta de la competencia abierta que promueve la socialización masculina (Lamas, 2015<sup>a</sup>: 17). Se crea lo que Freeman denomina como un punto medio entre dominación e ineffectividad. No obstante, en muchas ocasiones son aquellos grupos que necesitan más de la institucionalización los que son menos capaces de lograrlo (Freeman, 1999b). Surge entonces la estrategia de denegación simbólica, definida por Bourdieu como el ocultamiento ficticio de la relación de poder, en donde se explota dicha relación con el objeto de propiciar el reconocimiento de la relación de poder implicada en la abdicación. La negativa a ejercer un aspecto de la dominación, puede ser una dimensión de una estrategia de condescendencia o una manera de llevar la violencia a un grado más elevado de denegación o disimulo, una manera de reforzar el efecto de desconocimiento, y por tanto, de violencia simbólica (Bourdieu & Wacquant, 1995: 104).

Muchas de las organizaciones del movimiento feminista han tratado de utilizar un grupo sin estructura y las charlas informales para alcanzar objetivos políticos, lo cual ha demostrado ser inadecuado y se basa en la falsa creencia de que cualquier forma organizativa (heredada sin más del modelo androcéntrico de sociedad), no podría ser más que opresiva. Sin embargo, todos los grupos crean estructuras, ya sea formales como informales, las informales no se crean de manera consciente y pueden incluso ser muy útiles, pero sólo los grupos sin estructura están totalmente regidos por ellas. Cuando las élites informales se conjugan con el mito de una falta de estructuras, es impensable tratar de poner cortapisas en el uso del poder, y este se convierte en arbitrario. Las consecuencias negativas de lo anterior son: “1) la estructura informal guardará una gran semejanza con una

sororidad en donde cuando se escucha a alguien es porque te cae bien y no porque diga cosas significativas, y 2) las estructuras informales no obligan a las personas que lo integran a responder ante el grupo en general. El poder que ejercen no les fue entregado y por lo tanto no se les puede arrebatar” (Freeman, 1999b).

El poder que surge a partir de una estructura informal es normalmente defendido por aquellas mujeres que tienen mayor poder (sean o no conscientes de ello). Las normas de cómo se toman decisiones son sólo conocidas por unas pocas, y la consciencia de que existe relación de poder se limita a aquellas que conocen las normas, surge por lo tanto la micro-manipulación.

Cuando la organización o el grupo convierte su identidad como razón principal para permanecer unido, más que la persecución de una meta, los miembros vuelcan sus energías al control de otros en el grupo. Gente capaz con tiempo en sus manos y con la necesidad de justificar su pertenencia al grupo y unidad ponen sus esfuerzos, y la mayor parte del tiempo lo hacen de manera inconsciente, en el control de otros, y gastan tiempo criticando las personalidades de otros miembros en el grupo. Los juegos de poder, la micro-manipulación (Sharon Marvin), están a la orden del día (Freeman, 1999b).

Otro ejemplo de desgaste generado a partir de esfuerzos destinados hacia algo más que la persecución de una meta es el del *burn-out*. El *burn-out* implica reconocer al trabajo, y a su ambiente, como en un estado permanente de sufrimiento y además el asumir que así debe de ser, es decir, que no existe otra manera en la cual se pueda laborar. Se genera un estado de fatiga constante, ya sea por la micro-manipulación o por un ejercicio constante de control sobre de los demás o por cualquier otro malestar “naturalizado” dentro del ambiente laboral. (Zawieja, 2015: 5 y 7)

Al mismo tiempo surgen conductas pasivo-agresivas entre las mujeres cuando se llega a romper la horizontalidad, que se relaciona estrechamente con el indiscernimiento antes mencionado, en donde surge frustración cuando otras mujeres adquieren puestos y cargos que ellas anhelan. Una

forma de conducta pasivo-agresiva es la rivalidad, la cual no se reconoce abiertamente y se sirve de expresiones encubiertas, de prácticas oblicuas, mientras que por otro lado, la competencia se expresa de manera abierta y franca (Freeman, 1999b).

La propuesta de Freeman de reorganización de este tipo de grupos y organizaciones, y a favor del movimiento, implica que dichos grupos ahora establezcan prioridades, articulen sus metas y persigan sus objetivos de manera coordinada. Para lograrlo se deben de organizar de manera local, regional y nacional. Requieren de desarrollar aquellas formas organizacionales que mejor ayudan a su sano funcionamiento. Esto no significa que deben de irse al otro extremo e imitar de manera ciega las formas tradicionales de organización, pero algunas técnicas tradicionales de organización han demostrado ser útiles, no perfectas, pero sí útiles para alcanzar metas y objetivos. Se debe de experimentar con diversas formas de estructuración y desarrollar una variedad de técnicas para diferentes situaciones (Freeman, 1999b).

Algunos principios esenciales que Freeman propone para una estructuración, o más bien una re-estructuración democrática y acercarse hacia una efectividad política son:

- “1) Delegación: por parte de una autoridad específica hacia individuos específicos para tareas específicas y a través de procesos democráticos y claros.
- 2) Exigir responsabilidad a aquellas mujeres a quien se les ha conferido autoridad.
- 3) Distribución de la autoridad entre tantas personas como sea razonablemente posible. previniendo un monopolio del poder y en donde se requiere que las personas con autoridad realicen consultas con otras personas.
- 4) Rotación de tareas entre los miembros. Las responsabilidades no pueden ser ejercidas siempre por la misma persona, aunque tampoco se pueden rotar de manera tan frecuente ya que evita

que las personas aprendan a realizar el trabajo de manera óptima y sentirse satisfechas.

5) Asignación de tareas mediante criterios racionales, siendo la habilidad, el interés y la responsabilidad algunos de los criterios principales.

6) Difusión de la información entre todos los miembros y lo más frecuentemente posible. La información es poder y el acceso a la misma promueve el poder de cada uno de los miembros del grupo. Entre mejor sepamos cómo funcionan las cosas, podemos ser más efectivos políticamente hablando.

7) Se debe de fomentar el acceso equitativo a los recursos necesarios para el grupo en la medida de lo posible.”<sup>20</sup>

Por su parte, Dejours (2015), propone que los grupos pertenecientes al movimiento logren consolidarse como colectivos, ya que desde el abordaje clínico en psicodinámica del trabajo, el colectivo designa un conjunto estable de relaciones entre varios trabajadores fundados sobre las reglas con las cuales ellos se constituyeron como colectivo, en vistas de tratar las dificultades que encuentran en el ejecución, por lo que el elemento determinante para caracterizar a un grupo es la referencia a las reglas, reglas que el colectivo construye, y porque sin reglas no hay colectivo. Mientras que un grupo se caracteriza por ser un pequeño número de personas sin reglas, y si se trata de un gran número de personas sin reglas, es una masa. Las reglas están destinadas a armonizar entre las relaciones entre los trabajadores, así como las maneras de tratar las dificultades en la ejecución del trabajo. Luego, estas son las dificultades frente a lo real del trabajo... Ante estas dificultades los trabajadores encuentran<sup>21</sup> una "astucia, un truco, engaño, trampa; gracias a lo cual uno se esfuerza por estar por adelantado sobre lo real" (Dejours, 2015: 21-23). La estructuración, la definición clara y democrática de reglas, por lo tanto incidirá en la reducción de estrategias de

---

<sup>20</sup> Ídem

<sup>21</sup> Estas dinámicas se desarrollan en el siguiente apartado: "Las tretas del débil".

poder entre los miembros, así como en la persecución eficiente de las metas del movimiento.

A pesar de esto, cabe destacar que las nuevas formas de gestión que no giran en torno a la estructura jerarquizada, como lo es la estatal, no puede ser concebida únicamente desde su acepción negativa ya que también implica “características tales como interdependencia, interacciones continuas entre los miembros..., provocadas por la necesidad de intercambiar recursos y negociar propósitos comunes; reglas y normas comunes negociadas y acordadas por los participantes y una significativa autonomía del Estado” (Melucci, 2010: 208-209), que aunque hay que tomar en cuenta las reservas de si en verdad estas se llevan a cabo y no se trata únicamente de consideraciones nominales, si se trata de características que coadyuvan a la creación y consolidación de “procesos horizontales, de inclusión, deliberación y búsqueda de consenso, regidas por procesos democráticos para tomar decisiones” (Chávez Becker, 2010: 209-210), lo que es importante destacar es como los mandatos de género cuando entran en acción derivan en “la falta de una genuina participación, diálogo, deliberación y toma de decisiones” (Chávez Becker, 2010: 210) por lo que es relevante sacar a la luz dichas estrategias y atajarlas. Al sacar a la luz las estrategias de los mandatos de la femineidad, se pueden tomar cartas en el asunto, y así permitir acepciones positivas de la horizontalidad al interior de las organizaciones que Messner (1999) describe como “el contenido sustancial de las reglas capaces de controlar la lógica del compromiso y la negociación en el interior de las redes, que se basa en una orientación hacia la resolución colectiva de problemas” (Messner, 1999: 109).

### **2.1.3 Tretas del débil**

Como se ha señalado antes, aunque el poder y la estructura no existe de manera explícita ni formal, este se desenvuelve de manera informal y de manera denegada, es entonces cuando surgen las tretas del débil como formas y estrategias de resistencia frente al poder.

Una de las estrategias que Josefina Ludmer señala como treta del débil es la de la separación del campo del saber del campo del decir. Y otra es la

reorganización del campo del saber en función del no decir (Ludmer, 1984: 48). Se trata pues de estrategias intelectuales y discursivas utilizadas como respuesta para consignarse y defenderse dentro de un espacio jerárquico determinado. Al interior de estos espacios jerárquicos el poder “se ejerce en los códigos y en el lenguaje que organiza al sistema” (Melucci, 2010: 89), más que de una forma explícita y formal.

Las tretas del débil son entonces estrategias desarrolladas dentro del espacio institucional, en este caso dentro del grupo u organización perteneciente al movimiento feminista bajo un modelo de organización informal y preguntarnos “¿cómo hacer para que desde nuestros espacios asignados o asumidos, podamos lograr cambiar “no sólo el sentido de ese lugar, sino el sentido mismo de lo que se instaura en él?” (Ludmer, 1984: 53).

En este sentido, las estrategias que desarrollan los subordinados son 1) la separación del campo del saber y del decir; 2) la reestructuración del campo del saber - saber lo que no se dice, no decir lo que se sabe-; 3) la reorganización del espacio: siempre es posible tomar un espacio desde donde se puede practicar lo vedado en otros; siempre es posible anexar otros campos e instaurar otras territorialidades (Ludmer, 1984).

La separación del saber y del decir implica que no se sabe decir frente al que está arriba, frente a la autoridad, sea esta explícita o no, y ese saber implica precisamente el reconocimiento de la superioridad del otro. La ignorancia es pues, una relación social determinada transferida al discurso: no se sabe qué decir en posición de subalternidad. Se da entonces, por ejemplo, la estrategia de “modestia afectada”, la cual interesa en la medida en que magnifica al otro y lo marca con un exceso que produce no saber qué decir (Ludmer, 1984: 49).

El silencio, por otra parte, se convierte en una estrategia de resistencia ante el poder de los otros, en este caso, del poder, control y dominio implícito que ejercen otras mujeres pertenecientes al grupo u organización feminista: “no decir pero saber, o decir que no se sabe y saber” (Ludmer, 1984: 51).

Dichas tretas se aplican a mi objeto de estudio ya que las mujeres dentro de un espacio determinado poseen únicamente los roles y oportunidades que se les otorgan por la autoridad estructurada, y como ya hemos visto, la autoridad existe aunque no de forma explícita y la estructura es limitante. En este caso la autoridad mantiene una dominación desenfrenada sobre las mujeres e incluso cualquier desviación ante los deseos de la autoridad conlleva a castigos.

Saber y decir constituyen campos enfrentados para una mujer; ya que toda simultaneidad de esas dos acciones acarrea resistencia y castigo. Se realiza una crítica al hecho de que el rol social de la mujer demanda una naturaleza mutuamente excluyente de estas acciones y dicta que las mujeres con conocimiento deben permanecer calladas mientras que aquellas que saben poco pueden hablar. Se trata por lo tanto de una estrategia que no es nueva ni corresponde sólo a la forma organizacional, sino que se acarrea a forma de lo que Bourdieu denomina como violencia simbólica.

En el ámbito público, ocupado por la autoridad y la violencia, el otro es el que da y quita la palabra – el otro con autoridad-, por lo que se debe de guiar la atención del escucha o receptor hacia el entendimiento de sus ideas sin expresarlas de manera directa. El silencio constituye por ende el espacio de resistencia en contra del poder de los otros, mientras que saber y decir constituyen campos enfrentados para una mujer; toda simultaneidad de esas dos acciones acarrea resistencia y castigo. “Decir que no se sabe, no saber qué decir, no decir que se sabe, saber sobre el no decir” (Ludmer, 1984: 48-50).

Como Ludmer (1984) señala en alusión a la carta que Sor Juana escribe como respuesta al obispo de Puebla, quien escribe bajo el seudónimo de Sor Filotea, “hablar de asuntos sagrados se le hace imposible “por temor y reverencia”, por peligro de herejía” (Ludmer, 1984: 49). Retomando los mandatos anteriormente señalados podríamos dar como ejemplo de herejía el hablar dentro de un grupo feminista radical de institucionalización, de un cambio de un modelo organizacional informal hacia uno formal, de pasar de ser un grupo a lograr consolidar un colectivo al modo de Dejours (2015).

La treta del débil, que separa el campo del decir – es decir, la ley del otro –, del campo del saber – la ley propia – combina, como todas las tácticas de resistencia, sumisión y aceptación del lugar asignado por el otro, a partir de estrategias de antagonismo, enfrentamiento, retiro y colaboración (Ludmer, 1984: 50). Dicho juego de estrategias establecen otra razón, otra cientificidad y otro sujeto del saber, ya que desde el lugar aceptado y asignado le cambió el sentido al mismo. Es decir, se traslada, transforma y se reorganiza la estructura dada, social y cultural a partir de tomar un espacio desde donde se pueda practicar lo vedado en otros (Ludmer, 1984: 50-51).

El resultado esperado con el uso de las tretas, como lo propone Josefina Ludmer, es que aquellos espacios regionales que la cultura dominante ha extraído de lo cotidiano, lo personal y que ha construido como reinos separados (política, ciencia, filosofía) se constituyen en la mujer a partir precisamente de lo considerado como personal y son indisociables de él. Y si lo personal, privado y cotidiano se incluyen como punto de partida y perspectiva de los otros discursos y prácticas, desaparecen como personal, privado y cotidiano. El punto es entonces, de nuevo, acercar lo privado a lo público.

Las tretas del débil son “artimañas” que las personas utilizan cuando tienen a otra persona por encima, es decir, cuando se encuentran en una posición de subordinación ya sea a otro individuo o por una estructura dada.

Estas tretas que responden a conductas agresivas que se expresan por canales indirectos u ocultos, evitando así una confrontación y conservando por ende su autoestima como mujeres “femeninas” (Lamas, 2015<sup>a</sup>: 52).

Rosario Castellanos habla de esta forma de agresión indirecta cuando se refiere a la hipocresía como “la respuesta que a sus opresores da el oprimido, que a los fuertes contestan los débiles, que los subordinados devuelven al amo...es la consecuencia de una situación, es un reflejo condicionado de defensa...cuando los peligros son muchos y las opciones son pocas” (En Lamas, 2015<sup>a</sup>: 53).



Como Ludmer señala acerca de las estrategias de Sor Juana, las tretas del débil inician como acciones de sobrevivencia que se vuelven paulatinamente en conductas manipuladoras, “se convierten en una vía eficaz para ser consecuentes con los propios deseos o necesidades sin enfrentar una situación violenta” (Lamas, 2015<sup>a</sup>: 55).

Ejemplos de tretas son la sumisión, el silencio y la ira. La sumisión es un mecanismo de defensa para evitar la agresión física y se convierte en un medio de control, el silencio acarrea una apariencia de pasividad y es una forma de resistir la dominación. Mientras que la ira es un estado emocional que no corresponde a la “feminidad” y al no existir canales culturales directos y aceptables para que las mujeres expresen su ira entonces la expresan de mala manera, lo que provoca que el enojo de las mujeres muchas veces no pueda ser tomado en cuenta como un enojo justificado (Lamas, 2015<sup>a</sup>: 54-57).

Sharon Mavin (2014) argumenta que dentro del género en la gestión de una organización existen aspectos ocultos que se deben develar, pero con sumamente difíciles de identificar, y se refieren tanto a aspectos de los mandatos como a los procesos de encubrimiento dentro de los valores, las prácticas y las normas. Mavin describe la competencia entre mujeres como indirecta, ya que demostraciones directas de agresividad son una “aberración” para el estereotipo de mujer, y las mujeres pueden buscar formas alternativas y “más aceptadas” de expresar la competencia (Mavin, Williams, & Grandy, 2014: 223).

Sin embargo, el problema reside en que ya que las formas directas y “sanas” de competencia, más relacionadas con el estereotipo de hombre, no son aceptables, se producen entonces formas de competencia ocultas, que reproducen el *status quo* y la hegemonía masculina (Mavin et al., 2014: 236).

Cuando una mujer sube de puesto dentro de una organización “rompe con las expectativas de género y se asocia con el estereotipo de género asociado con el de los hombres en puestos gerenciales” (Mavin et al., 2014: 224). Hay que agregar que el fenómeno de relaciones *intra* personales negativas entre mujeres, también se desarrolla a nivel horizontal, no sólo

vertical. Ya que en vez de competir de manera clara y abierta y de dirigir sus esfuerzos por romper la hegemonía masculina, las mujeres centran sus esfuerzos en ser hostiles hacia otras mujeres, independientemente de la posición jerárquica en la que se ubiquen (Mavin et al., 2014: 225).

“ ...la larga historia las mujeres como grupo subordinado ha dado como resultado en las mujeres un aprendizaje para sobrevivir en un mundo estructurado por definiciones, reglas, premios y castigos establecidos por el grupo dominante, por lo cual la única respuesta realista de algunas mujeres ante esta abrumadora institucionalización basada en la macro-manipulación, es la micro-manipulación, como prácticas personales de influencia...” (Mavin et al., 2014: 225)

Mavin propone que las mujeres necesitan reconocer el uso de estas estrategias de micro-manipulación, como los chismes acerca de la reputación sexual de otras mujeres, y darles la oportunidad de enfatizar su lado femenino, así como su lado masculino, a partir de una competencia sana y abierta, de manera simultánea (Mavin et al., 2014: 237).

La competencia entre mujeres, sin embargo, implica mucho más que la competencia a nivel profesional, e incluye “unos celos sub-conscientes y una competencia basada en la apariencia, lo que sugiere que a veces las mujeres pueden leer el cuerpo sexuado de las demás a través de la mirada de los hombres” (Starr 2001: 9).

Encontrar este concepto en la reflexión académica feminista anglosajona me ayudó a entender la enorme dimensión de este problema. Sea por las razones que sea (*habitus* y otras formas de la cultura), las mujeres que trabajan en cargos subordinados, responden al liderazgo de las mujeres con estrategias de micro-manipulación (el término describe exactamente lo que sucede) que pueden entorpecer, detener, dilatar, retrasar y obstaculizar el desempeño sin poner en peligro su puesto de trabajo (esto es muy importante) pero arriesgando el de sus líderes y comprometiendo el cumplimiento general.

Los conflictos que surgen a partir de las estrategias que se ubican dentro del mandato de las tretas del débil presentan características específicas. “Primero, los actores son individuos...que se caracterizan por disponer de cierta cantidad de recursos de autonomía...Al mismo tiempo, son quienes están sometidos más indirectamente a los procesos de manipulación de las motivaciones del sentido...esos sujetos o se identifican sólo porque pertenecen a una categoría social, sino también por su oposición al sistema” (Melucci, 2010: 89-90), aquí vemos como la identificación – señalada en la estrategia de lógica de las idénticas – se aúna a la de mico-manipulación, al tratarse de sujetos que se identifican en exceso entre sí, ante la causa y bajo una estructura informal ante la cual pueden ejercer control y poder. Esta situación resalta el hecho de que aunque se trate de organizaciones pertenecientes a un movimiento, las organizaciones se encuentran compuestas por individuos autónomos que pueden interferir de manera directa en el desempeño de las mismas. En segundo lugar, se oponen a estructuras “difíciles de reconocer de modo sistemático y estable porque todos, en cierto sentido y, en algunas de nuestras funciones sociales, somos detentores de un poder y modelamos los códigos con los cuales el conocimiento se distribuye” (Melucci, 2010: 90). En otras palabras, todos podemos ejercer poder en determinadas áreas y determinados niveles, porque tenemos la posibilidad de hacerlo, y al ubicarse incluso bajo estructuras difusas el poder se sigue ejerciendo por los individuos.

Un ejemplo de estas tretas es el que ilustra Mavin (2014) al referirse a lo que ella denomina ‘la Abeja Reina’, ya que se trata de mujeres en rangos altos de la organización y con liderazgo, que enfrentan expectativas altas de comportamientos de solidaridad por parte de otras mujeres, sin embargo, se les verá de manera negativa si actúan con demasiadas actitudes “masculinas”. Los comportamientos de solidaridad y de sororidad esperados de las Abejas Reina entre mujeres llevan en sí la expectativa de formar alianzas, coaliciones e incidir en la cultura organizacional. Sin embargo, se tiene la percepción de que las Abejas Reina en muchas ocasiones se disocian de su género para poder sobrevivir en un medio laboral dominado por comportamientos masculinos. Por lo que las Abejas Reina son percibidas

como “el problema” al no apoyar a otras mujeres con el fin de mantener puestos de poder. Las expectativas y evaluaciones de los comportamientos de solidaridad por parte de las Abejas Reina ilustran relaciones negativas entre mujeres dentro de las organizaciones. Las relaciones sociales con otras mujeres en espacios laborales se ven transgredidas por las tretas del débil ya sea por celos, envidias, expectativas falsas, hipocresía, entre otras actitudes y comportamientos que terminan por mermar no sólo dichas relaciones sino también el desempeño organizacional. (Mavin et al., 2014: 224)

## **2.2 El desempeño en las organizaciones**

Las organizaciones pertenecientes a un movimiento social cuentan con características organizativas que salen de las explicaciones organizativas de la empresa y del aparato burocrático. Los grupos y organizaciones pertenecientes al movimiento feminista, así como otros grupos de la sociedad civil organizada, han tenido como referente institucional a la “gran empresa”, de tal manera que hoy en día en dichos grupos y organizaciones se habla de “esquemas generales de organización que han generado todo un vocablo y un conjunto de herramientas para conquistar su visión y misión estratégicas” (Luna et al., 2010: 65). Así los grupos y organizaciones tienen la necesidad de incrementar su desempeño organizacional y conceptos tales como liderazgo, jerarquía y estructura se vuelven parte instrumental.

El tener a la gran empresa como el modelo a seguir, con su discurso explícito sobre excelencia, conlleva tanto efectos positivos como negativos al interior de la organización; los efectos negativos se refieren por ejemplo a la aparición y al incremento de nuevas formas de violencia laboral. Anteriormente, se han señalado algunas de estas formas las cuales se relacionan directamente con los mandatos de género, pero también a continuación se desarrollaran otros efectos tanto positivos como negativos que surgen del acercamiento hacia un modelo de estructura formal por parte de las organizaciones feministas.

En el caso específico de estas organizaciones podemos observar una claridad en el propósito o compromiso explícito con respecto a determinados

sectores de la población (a manera de ejemplo: mujeres indígenas, mujeres en puestos de representación, derecho a decidir sobre su cuerpo, acceso a la interrupción legal del embarazo...) debido a la falta de atención que existe en la vida pública hacia estos temas.

Estas organizaciones, como cualquier otra, poseen dos aspectos fundamentales, íntimamente imbricados: el de colaboración y el de poder...”la organización es un fenómeno psico-social amplio, con múltiples referencias históricas, que incorpora, según la situación y sus fines – declarados u ocultos -, aspectos de su entorno social, político y cultural para que, con el acervo de dispositivos tecnológicos, simbólicos e imaginarios a su alcance, los individuos construyan, a partir de sus experiencias, configuraciones colectivas relativamente acotadas, al menos en apariencia, para depositar sus aspiraciones y trabajar sus desencantos” (Luna et al., 2010: 70). De tal manera que importa tanto el contexto más amplio en el cual se inserta la organización, como las aspiraciones con las que las mujeres integrantes cargan como género; el bagaje, las expectativas y las aspiraciones de cada mujer como individuo y que cargan y vierten – de manera tanto directa como indirecta - al interior de la organización.

De acuerdo con Cadena-Roa y Puga Espinosa existen tres niveles diferenciados pero complementarios a tomar en consideración:

“El primero consiste en los factores internos de los movimientos (las estructuras de movilización principalmente). El segundo en las condiciones de entorno (las variaciones en las oportunidades políticas de manera destacada). El tercero considera los procesos de construcción social de la realidad, es decir, la manera como los participantes en los movimientos (o sus líderes, ideológicos e intelectuales) interpretan el significado de la situación o el agravio que padecen”. (Cadena-Roa & Puga Espinosa, 2005: 18)

La presente investigación considera el desarrollo histórico de las organizaciones pertenecientes al movimiento feminista, el entorno político y

específicamente los procesos de construcción social que determinan el desempeño de dichas organizaciones.

El desempeño de estas organizaciones depende en gran medida de los aspectos de colaboración y de poder, por un lado la colaboración implica mucho más que el acatamiento a las autoridades y jerarquía, ya que es un aspecto que “se ve limitado por las estrategias y oportunidades, individuales y colectivas, que elaboran o aprovechan los miembros de la organización para alcanzar fines particulares mediante la creación o mantenimiento de *zonas de incertidumbre*, es decir, de problemas que sólo algunos son capaces de descifrar y proponer modalidades de solución pertinentes para el buen desempeño de la organización” (Luna et al., 2010: 70). Para el caso de muchas organizaciones del movimiento feminista en México hay que considerar, por un lado que es, en estas *zonas de incertidumbre*, en donde entran en acción por ejemplo las estrategias derivadas de los mandatos de género y que los actores ejercen por ver algún beneficio en su ejercicio, y por otro lado hay que aunar la falta de estructura, jerarquía y de autoridad explícita que podría reducir o limitar el espacio de *zonas de incertidumbre*.

La solución de los problemas que ocurren en dichas *zonas de incertidumbre* se resuelven a partir del poder, formal o informal, que algunos actores pueden ejercer dentro del grupo u organización. Aunque también hay que considerar “lo que hagan los adversarios y diversos públicos, así como la capacidad de aprendizaje y adaptación de ...ellos, (y de los miembros)”(Cadena-Roa & Puga Espinosa, 2005: 19).

Luna y Puga sugieren que dos posibilidades de modelos organizacionales que podrían tomar las organizaciones pertenecientes al Tercer Sector y son “a) aquella que sugiere que las organizaciones del Tercer Sector no pueden escapar al modelo organizacional imperante, sea del sector privado o público, debido a las restricciones propias del desempeño; b) aquella que señala que una nueva vía, particular a éstas, puede vislumbrarse” (Luna et al., 2010: 71).

Muchas de las propuestas de organizaciones del movimiento feminista mexicano han intentado irse por la segunda posibilidad y proponer un modelo alternativo que no responda a las formas patriarcales de la vida pública y de

la institucionalización – ciñéndose a la supremacía del modelo organizacional de la gran empresa -, sin embargo, su propuesta ha sido la radicalización, la falta explícita de una institucionalización, más que una especie de adaptación de las formas estructuradas organizativas existentes, lo cual, y como veremos en seguida, ha limitado el campo de acción de dichas organizaciones. Ya que cuestiones tales como las capacidades directivas, la planeación, el control, la toma de decisiones y el liderazgo resultan centrales tanto para la conducción como para el desempeño de la organización, se asuman o no, y el riesgo de no asumirlas de manera directa, clara y explícita es que surjan pero de manera oblicua, indirecta y a partir de ejercicios de poder a nivel micro.

Aunado a esto cabe decir que dichas organizaciones incluso se beneficiarían de adoptar estrategias de modelos organizaciones del sector privado y del público ya que existe una estrecha vinculación entre el desenvolvimiento de sus actividades y estos sectores, ya sea, por ejemplo, a través de la adquisición de fondos, la creación de alianzas o la adquisición de validaciones y certificaciones y “(s)i estas organizaciones quieren y pretenden seguir beneficiándose de dicho apoyo económico deben aceptar las reglas burocráticas que les impone la agencia reguladora” (Luna et al., 2010: 72), lo cual en sí ya debería de significar un estímulo para considerar un determinado nivel de institucionalización para las organizaciones que han optado por un modelo de estructura informal.

Ante ello Luna y Puga proponen un modelo alternativo de organización:

“basado en un *ethos* social...que no se construya sobre la base de la relación desempeño/recompensa económica, que posibilite una toma de decisiones más participativa y poco jerárquica, que procure la flexibilidad de la respuesta en función de la urgencia de la demanda social; en pocas palabras, que a pesar de las restricciones impuestas por el Estado y el mercado logre construir una organización auto-referencial, es decir, una auto-organización” (Luna et al., 2010: 73).

La propuesta sería avanzar hacia formas de organización que no se alineen de manera directa con el sector privado a público, sino que encuentren una identidad propia que funcione “de manera oscilatoria entre el sector público y el privado” (Luna et al., 2010: 75), sin descartar las posibilidades y estrategias que estos modelos puedan aportar para un mejor desempeño de estas organizaciones. Esta propuesta comprendería lo que Luna y Velasco (2010) denominan como “sistemas asociativos complejos que por sus características se encuentran relacionados con interacciones más horizontales y mecanismos colectivos de decisión” (Luna & Velasco, 2010).

Sin embargo, en esta propuesta se encuentran implícitos una gran variedad de matices, y es en este rango de matices que pueden surgir una variedad de limitantes al desempeño de estas organizaciones y que se señalan en los siguientes apartados.

Una característica de organizaciones pertenecientes al movimiento feminista mexicano, y que ya se ha mencionado, es su “necesidad de reforzar identidades individuales y colectivas sustentadas en la acción responsable, en la solidaridad como modalidad privilegiada de construcción del lazo social” (Luna et al., 2010: 73), una comunicación abierta fomentaría los lazos de compromiso social y por ende trabajaría a favor de un mejor desempeño de la organización. Sin embargo, esto también tiene sus matices, ya que el exceso de identificación bajo un proyecto de acción social puede desembocar tanto en el indiscernimiento como en el rechazo de aquellos individuos y colectivos que no se alinean a la radicalización. Sin embargo, el identificar un fin social no es suficiente para lograr la profesionalización de la organización ni para lograr establecer ni alcanzar objetivos sostenibles y de largo-plazo.

Al mismo tiempo, el uso de discursos es fundamental para proporcionar sentido e identidad a estas organizaciones y a sus miembros, ya que es también a partir de esto que se lograrán acuerdos con otras organizaciones y organismos que puedan ser fuentes de recursos, incluidos los económicos.

Ahora bien, en cuanto al desempeño de este tipo de organizaciones se han propuesto tres rasgos generales a partir de los cuales se puede evaluar: “los objetivos, las formas internas de organización o su inserción política en la



sociedad” (Luna et al., 2010: 99), poniendo especial atención a mecanismos, que no necesariamente tendrían el mismo peso dentro de la empresa o del aparato burocrático, como son: “la negociación - deliberación y en mecanismos de integración no decisionales como son la confianza y traducción, respectivamente relacionados con la cohesión y la comunicación” (Luna & Velasco, 2010: 121).

Otra propuesta derivada de la teoría de la movilización de recursos (TMR) señala ocho variables que inciden en el desempeño de la organizaciones de un movimiento social<sup>22</sup>:

“1) la forma de ejercer la autoridad; 2) las reglas que rigen la vida interna de las OMS (organizaciones de movimientos civiles); 3) los medios de control social que aseguran la coordinación de las acciones emprendidas por las OMS; 4) el tipo de relaciones sociales predominantes entre los miembros de las OMS; 5) las formas de reclutamiento, promoción y reconocimiento de los miembros de las OMS; 6) los tipos y estructura de incentivos selectivos a la colaboración dentro de las OMS; 7) la estratificación de las OMS a partir de la distribución del prestigio, los privilegios y el poder; 8) el grado de diferenciación de actividades y de división del trabajo”. (Cadena-Roa & Puga Espinosa, 2005: 24)

La propuesta de la TMR es de suma relevancia para el análisis aquí realizado ya que pone especial atención en los procesos internos de este tipo de organizaciones como indicadores del desempeño de las mismas.

Es relevante considerar que cada organización del movimiento feminista en México cuenta con sus propios matices y que “incluso, (entre dichas organizaciones) pueden encontrar tendencias ...que se distinguen entre sí por los objetivos que buscan, la radicalidad de los cambios que persiguen, los repertorios de acción que conocen y están dispuestos a utilizar, por la base

---

<sup>22</sup> Los teóricos más representativos de este enfoque son: John Mc Carthy y Zald Mayer (1977), J. Craig Jenkins (1983), Anthony Obershall (1987) y Charles Tilly (1978). La movilización de recursos es una teoría que parte del análisis de las organizaciones, no de los individuos.

social de sus miembros, por su vinculación con el resto del tejido social, institucional y gubernamental” (Cadena-Roa & Puga Espinosa, 2005: 17) y los elementos que inciden en el desempeño de las mismas aquí señalados no pretenden una generalización, sino más bien de brindar una base teórica para el análisis de su desempeño desde diversos elementos y matices.

### **2.2.1 Liderazgo y jerarquía. Influencia y ejercicio del poder**

Existen varios tipos de liderazgos y varios estilos de ejercerlos. No es igual el liderazgo de tipo político que el intelectual, o el afectivo; tampoco es igual el liderazgo social de un grupo que el individual - de un sólo individuo -. Los liderazgos se pueden manifestar abiertamente o estar encubiertos o delegados en otra persona. Lo que sí es una constante es que el liderazgo siempre es un proceso que emerge de una interacción social y por eso, para asumir los liderazgos, también se requiere de un proceso colectivo. Hay grupos que no distinguen la capacidad de liderazgo de algunas compañeras, sea porque hay una líder muy fuerte, que no permite la expresión de las demás, o porque siguen con el paradigma ‘de todas somos iguales’, lo que impide la posibilidad de diferenciación, de discernimiento.

De acuerdo con una rama de la psicología laboral, claramente teñida por la construcción cultural de género, las personas se pueden clasificar en pensantes, sintientes, o sentidoras y pensadoras. (Lamas, 2015) Aquellas personas en quienes domina el pensamiento toman decisiones en forma lógica y objetiva. Aquellas en las que domina el sentimiento, toman decisiones poniéndose en el lugar de la otra, intentando tomar en cuenta las necesidades de las personas involucradas. En términos generales, las mujeres (como no podía ser de otra manera) quedan ubicadas dentro de la categoría de sintientes y a los hombres dentro de la de pensantes. Y cuando las mujeres se comportan como pensantes en puestos de liderazgo, suelen ser vistas como frías, autoritarias o "brujas" por las mujeres sintientes. Para las mujeres, cuya subjetividad proviene como ya hemos visto, de la división entre aquello que es propio de los hombres y aquello propio de las mujeres, el gran tema de fondo es el reconocimiento, y hay que reiterarlo día con día,

con retroalimentación y pequeños reforzamientos afectivos y afectuosos, como los cumplidos.

Existe la creencia (en este modelo androcéntrico) de que mujeres líderes dominan cualidades comunales tales como amabilidad, amistad y calidez, mientras que hombres líderes dominan las cualidades relacionadas con la agencia tales como competitividad, ambición y asertividad. (Eagly y Karau 2002; y Burgess y Borgida 1999; Heilman 2001). Sin embargo, esto sólo se trata de una percepción más que de una realidad, pero es una percepción que favorece a los hombres en puestos de liderazgo y que desfavorece a las mujeres en los puestos de liderazgo y que incluso limita su llegada a puestos altos.

Una propuesta de solución ante esta percepción es que las mujeres adquieran un estilo de liderazgo que esté relacionado tanto con la agencia como con comportamientos comunales. Un estilo de liderazgo transformacional<sup>23</sup>, un estilo andrógino, provee de una mezcla entre cualidades de agencia y comunales. Usando estos estilos las mujeres pueden abordar los problemas que derivan de las percepciones de las mujeres como líderes: pueden demostrar que son lo suficientemente asertivas y directivas para ser líderes, pero que esta agencia no sacaba su calidez y sociabilidad. Una flexibilidad en el estilo de liderazgo, que mezcla comportamiento asociados tanto a lo masculino como a lo femenino responde a las demandas situacionales que pueden ayudar a las mujeres a construir capital social en el espacio de trabajo; en el espacio público (Eagly, Gartzia, & Caril, 2014: 169).

Marta Lamas propone un estilo bilingüe "dirigirse a las mujeres en "femenino" y a los hombres en "masculino"...las relaciones entre hombres se basan en

---

<sup>23</sup> Un estilo de liderazgo transformacional va de acuerdo con el liderazgo de organizaciones modernas, los líderes transformacionales se caracterizan por su habilidad de servir como modelos de inspiración, generan buenas relaciones humanas, desarrollan seguidores y los motivan a ir más allá de los límites de sus descripciones laborales. Este tipo de liderazgo se contrasta con los estilos transaccionales y el *laissez-faire*, el primero involucra el uso de premios y castigos para motivar a los subordinados, apelando al interés personal. El segundo se caracteriza por una falla general de tomar la responsabilidad gerencial. En Eagly, A. H., Gartzia, L., & Caril, L. L. (2014). Female advantage revisited. In *The Oxford Handbook of Gender in Organizations* (pp. 153–174). Oxford: Oxford University Press Pág. 155

un intercambio puntual de información: los hombres quieren transmitir o recibir la cuestión de fondo: ir al grano, y rápido. En la comunicación entre mujeres, aunque también se trata de pasar información, el proceso es totalmente distinto: para ser eficaz se precisa un ritual de información con el objetivo de establecer un *rapport* con otra mujer. Desde esta perspectiva la mayoría de las mujeres requieren - inconscientemente - que se les confirme que son iguales. Este hábito es uno de los problemas más serios que enfrentamos. Un objetivo indispensable para las mujeres que deseamos mantener una buena relación laboral o política es aprender a comunicarnos de manera clara y directa...(y entrar) en la lógica competitiva y masculina que prevalece en el ámbito público: ganar, avanzar en el proyecto, ser más apreciado que el otro (Lamas, 2015<sup>a</sup>: 66-67).

El liderazgo implica la interacción, lo colectivo y lo público: el contexto social. Y el liderazgo dentro de un grupo u organización perteneciente al movimiento feminista también cumple con una simbiosis entre la actividad pública y lo que Hirschman (2014) señala como los 'placeres privados'. Hirschman reflexiona sobre el interés privado y la acción pública y plantea que los factores endógenos "los factores de empuje olvidados, que pueden encontrarse detrás de los cambios observados en el comportamiento pueden arrojar nueva luz sobre los puntos de inflexión importantes" (Hirschman, 2014). Uno de los atractivos principales de la actividad pública es el opuesto exacto de la característica más fundamental de los placeres privados bajo las condiciones modernas: mientras que la búsqueda de los placeres privados mediante la producción del ingreso (trabajo) está claramente separada del disfrute eventual de estos placeres, no existe distinción clara entre la búsqueda de la felicidad pública y su obtención; existe entonces una fusión - o confusión - entre el esfuerzo y la posesión... la implicación de la confusión entre el esfuerzo y la posesión es que se desvanece la distinción nítida entre costes y beneficios de la acción en aras del bien público, porque el esfuerzo - que debiera anotarse del lado del costo - se convierte en una parte del beneficio (Hirschman, 2014: 96).

El liderazgo se ejerce por tanto dentro de una estructura, formal o informal, e implica jerarquía. El orden jerárquico es estructura, lenguaje de la

organización; jerarquía etimológicamente quiere decir "la vigencia de lo sagrado", de ahí su inevitable asociación con la estabilidad. Las manifestaciones del poder son acontecimientos en relación con esta estructura. El poder es entonces un referente inevitable al hablar de organizaciones o grupos, el poder atraviesa el discurso de la organización (Schvarstein, 2010: 194).

Jerarquía y poder son, para la semiosis organizacional, lenguaje y habla de orden superior frente a los demás. El concepto mismo de función-signo delata este hecho. Si hay objetivos cuyo sentido desborda su uso, es porque son significantes de la diferencia. Los sistemas semióticos son esencialmente sistemas de diferencias y, en las organizaciones, todas las diferencias remiten explícita o implícitamente, a la consideración de la jerarquía y del poder (Schvarstein, 2010: 194). La jerarquía en una organización entonces remite a la necesaria diferenciación entre sus miembros, y como ya se ha señalado anteriormente, la diferenciación es necesaria para influir de manera positiva en el desempeño de la organización.

Los miembros de un grupo u organización se encuentran, quieran o no, inmersos en el proceso de creación de sentido, y a través de él, como de tantos otros, la organización estructura su discurso acerca del poder, habla, y "hablar es ejercer una voluntad de poder" (Schvarstein, 2010: 195), y como se mencionará en el apartado de voz y salida, el recurso del uso de la voz implica el poder reafirmarse dentro de la organización como el poder influir en el desempeño de la misma.

Por otra parte, bajo modelos organizacionales informales o no institucionalizados también existen diferencias en el ejercicio del poder, pero se han naturalizado y nadie habla de ellas. La estructura del macrodiscurso del poder no es una evidencia, sino que debe ser sacada a la luz, esto es señal de represión. Para que esto suceda, se tiene que haber reprimido, en aras del orden, la palabra que señala estas diferencias. La represión internalizada es el origen de la naturalización de las diferencias (Schvarstein, 2010: 196). Sin embargo, si existen reglas vigentes y claras, existe un ejercicio legítimo del poder y se pueden integrar y reconocer las divergencias

individuales, lo cual no ocurre en grupos u organizaciones que no cuentan con una estructura o reglas claras. Y en el caso de los grupos sin reglas claras existen relaciones de fuerza “que no se dirimen en los actos trascendentes sino en la rivalidad de los escritorios o las salas de hospital, en la retención de información diaria, en las relaciones cara a cara entre grupos que se entablan a cada instante en los lugares de trabajo” (Schvarstein & Etkin, 2011: 186), se ejercen pues estrategias como las tretas del débil.

Las relaciones de poder son asimétricas y esto es así porque se trata de vínculos personales o grupales en los cuales las partes no están en igualdad de condiciones respecto de la necesidad fundante de la interacción. Esta asimetría no implica asignarle al poder un carácter negativo; es decir no siempre se basa en la represión, el rechazo o la negación (Schvarstein & Etkin, 2011: 189). Si la jerarquía es clara y establecida y también existen reglas claras y procesos democráticos establecidos y transparentes entonces el ejercicio de poder es legítimo y no entorpece el desempeño de las organizaciones.

Donde existe poder también se encuentra la resistencia que fija sus límites. La resistencia es una fuerza contraria que puede crecer o reducirse según el modo como el poder se ejerce. Para que el poder esté presente, debe existir la fuerza que se le opone. La resistencia no es una negación de los vínculos de poder, sino que se relaciona con el deseo de reconocimiento en los vínculos interpersonales. Esta oposición no es una respuesta simétrica a la fuerza que se enfrenta, e incluye consideraciones personales como la intensidad de las necesidades sentidas por quien es dominado. La resistencia se expresa en formas similares al poder, eso es, la amenaza de castigos (oposición física), el ofrecimiento de recompensas (oposición remunerativa) y el recurso de la persuasión (oposición ideológica). Este proceso de resistencia es la base de una relación dialógica: aquella que se establece entre la estabilidad y el cambio organizacional (Schvarstein & Etkin, 2011: 186). Estrategias de resistencia tales como el uso de los recursos de voz y salida, que se verán más adelante, se utilizan para alertar a las organizaciones sobre la necesidad de cambios al interior de las mismas.

Cuando hablamos de poder a nivel organizacional podemos hablar de la fuerza que ejerce la organización (poder organizacional), la presión de los grupos sobre sus componentes (liderazgo) y los vínculos entre pares de individuos (vínculos personales, como a partir del uso de las tretas del débil).

Clastres (1978) ofrece un atisbo a la dificultad que significa para la sociología política el pensar una sociedad sin poder:

“El poder político como coerción (o como relación de orden-obediencia) no es el modelo de poder verdadero, sino simplemente un caso particular, una realización concreta del poder político en ciertas culturas, como la occidental por ejemplo (que naturalmente no es la única). No existe pues ninguna razón científica para privilegiar esta modalidad del poder, para constituir la en el punto de referencia y en el principio de explicación de otras modalidades diferentes”. (Clastres, 1978: 21)

Clastres (1978) abre entonces la posibilidad, no sólo de concebir al poder sin coerción, sino que también a la posibilidad de pensar diferentes tipos de liderazgos; a decir, un liderazgo carismático y bajo características que muchas veces se asocian con el mundo privado, más cercano a lo “femenino”, más que con características que comúnmente se vinculan con el mundo público, con lo “masculino”.

Un estilo de liderazgo carismático, según Weber, sólo conoce determinaciones internas y límites propios, es decir, se construye a solas, con un recorrido excepcional que lo hace único, que lo diferencia de los demás, “su derecho objetivo es el ejercicio directo de su vivencia personal”, su poder no estará en el sometimiento contra la voluntad, sino en la entrega “los medios se le facilitan voluntariamente” dice. Aun así es una forma de dominación jerárquica, aunque su naturaleza conozca otras reglas que la dominación burocrática y patriarcal. El carisma tiene una naturaleza evanescente, inestable y cambiante.

En este sentido relaciono lo que dice Weber sobre la dominación carismática y lo que propone Clastres (1978) sobre este tipo de líder sin autoridad, con un poder no coercitivo, más basado en la cooperación, en la generosidad, en su capacidad como orador, para decir lo que el grupo necesita que diga.

Ya que el poder es un referente inevitable al hablar de organizaciones o grupos, es también inevitable hablar de conflicto.

### **2.2.2 Estructura de la tarea y división del trabajo**

De acuerdo con Schvarstein y Etkin (2011) una estructura organizacional “está constituida por las relaciones establecidas entre personas, sus fines, modos tecnológicos y las formas de intercambio con el entorno, así como también las normas y valores establecidos en la organización” (Schvarstein & Etkin, 2011: 59). Como ya se ha señalado en dichos elementos constituyentes de la estructura de una organización surgen y se reproducen los mandatos de la feminidad y por ende tienen efectos en el desempeño de la misma. Los elementos que conforman a la organización se ubican dentro de alguno de los siguientes tres grandes dominios:

“a) el dominio de las relaciones entre los participantes de la organización, articulados por un sistema de roles; b) el dominio de los propósitos, como el espacio en el cual se expresa la intencionalidad de la organización, y c) el dominio de las capacidades existentes, compuesto por los recursos, memorias, tecnología y cultura disponibles en la organización”. (Schvarstein & Etkin, 2011: 59)

En el caso de las organizaciones del movimiento feminista existen relaciones internas, propósitos y capacidades específicas que responden tanto al feminismo desde un desarrollo histórico específico como a la rama del feminismo civil mexicano. En el caso de las relaciones internas, estas responden en gran medida a la lógica de la idénticas, la tiranía de la falta de estructuras y las tretas del débil. Para los fines o propósitos de la organización influye la radicalización identitaria que se da en muchas de las organizaciones del movimiento, mientras que para las capacidades



existentes, es la tiranía de un modelo informal lo que ha limitado en gran medida los recursos para realizar determinadas acciones o actividades, como son la influencia en política pública.

Por otra parte, existen perturbaciones tanto internas como externas que afectan el sistema de acuerdo con la manera en la cual pueden ser procesadas por el modelo de estructura de una organización, el proceso interno puede llevar a la organización por dos caminos: el camino del cambio compensador o por la transformación de la propia estructura, esto dependerá de la “plasticidad de la estructura” (Schvarstein & Etkin, 2011: 56). En ambos casos es esencial que el modelo logre conservar la identidad de la organización, y si existe un cambio en la identidad entonces toda la organización se transforma. Para el caso que aquí nos atañe, el de la organizaciones del movimiento feminista en México, las perturbaciones externas indican la necesidad de un cambio de modelo de estructura de uno informal a uno formal, sin embargo, resulta paradójico que este cambio difícilmente se da ya que es la propia identidad de la organización la cual se piensa que se “adhiera” a este tipo de estructura. En otras palabras, existe el temor a que un cambio en la estructura resulte en un cambio de identidad, lo cual no es necesariamente cierto.

De igual manera existe otra aproximación a la estructura de las organizaciones pertenecientes a algún movimiento social, y es la que las divide entre sistemas cerrados o abiertos. Dentro de una perspectiva cerrada de organización “tanto el cumplimiento de las reglas como las medidas tendientes a preservar el equilibrio interno son producto de factores estructurales inherentes a las organizaciones” y las abiertas como “sujetas a diversas influencias del medio ambiente pero también capaces de controlar y/o aprovechar los elementos externos para sus fines” (Cadena-Roa & Puga Espinosa, 2005: 30). Bajo esta perspectiva se considera como criterio de evaluación del desempeño de dichas organizaciones el ambiente como las reglamentación interna remitiendo a “la dualidad dinámica que se observa en la acción colectiva entre agentes y estructuras” (Cadena-Roa & Puga Espinosa, 2005: 34). En resumen, existen a grandes rasgos dos tipos de estructuras, dentro de las cuales hay que considerar los diferentes matices y

elementos que pueden surgir y coexistir; por un lado se encuentran las “asociaciones burocráticas (en las cuales) la autoridad se encuentra concentrada, existen reglas, opera un control social basado en ellas, las relaciones sociales son instrumentales e impersonales, el reclutamiento y las promociones dependen de las calificaciones y la antigüedad, los incentivos son materiales, la estratificación es alta, lo mismo que la diferenciación y la especialización”. Por otro lado se contraponen las asociaciones que Lofland (1996) considera como “colectivistas (en las cuales) la autoridad se encuentra descentralizada, no operan las reglas claras, el control es de tipo normativo, las relaciones sociales son personales y afectivas, el reclutamiento se da a través de redes personales con afinidades ideológicas, los incentivos son en función de valores, la estratificación es mínima, al igual que la división del trabajo y la especialización” (Cadena-Roa & Puga Espinosa, 2005: 35-36).

A pesar de la caracterización realizada por Lofland, cabe aclarar que la horizontalidad en la estructura de una organización no se encuentra necesariamente vinculada con una descentralización negativa, ya que también implica una alternativa al modelo de control jerárquico en donde se privilegian procesos cooperativos de análisis, diseño, implementación y evaluación, bajo un esquema participativo. (Chávez Becker, 2010: 206) Es decir, en donde “las decisiones se toman a través de procedimientos horizontales, de inclusión, deliberación y búsqueda de consenso, regidas por procedimientos democráticos para tomar decisiones” (Chávez Becker, 2010: 209-210).

### **2.2.3 Conflicto**

Para Schvarstein, el conflicto en las organizaciones surge cuando “los intercambios con e medio ambiente, el sistema es afectado por las perturbaciones del contexto, no predecible... (y) en conjunción con los estados internos del sistema, determinan distintas clases de efectos sobre las estructuras internas y los modos internos de funcionamiento de la organización” (Schvarstein & Etkin, 2011: 135)... existen sin embargo, variaciones que pueden ser amortiguadas o absorbidas por los mecanismos de regulación establecidos al interior de la organización, pero existen otros

eventos que no se pueden diluir y que los mecanismos no pueden regular por lo que surge una situación conflictiva.

Los conflictos que surgen, y que son inevitables, pueden “diluirse, integrarse a las relaciones internas, desencadenar un estado de crisis o también provocar una transformación estructural” (Schvarstein & Etkin, 2011: 135). Aunque dentro de las organizaciones que nos ocupan un conflicto puede derivar en cualquiera de estas opciones es la de los cambios estructurales la que más llama la atención dadas las injerencias que tiene el modelo de estructura en el desempeño de las organizaciones pertenecientes al movimiento feminista.

Las nociones de “conservación e innovación funcionan como una relación dialógica en el nivel de identidad, y dialéctica en el plano estructural”(Schvarstein & Etkin, 2011: 142), y es a partir de esta relación dialógica y dialéctica que se pueden absorber conflictos dentro de muchas de estas organizaciones que han surgido por la renuencia explícita hacia la institucionalización y hacia una modelo de estructura formal.

La aceptación de una transformación dialógica y dialéctica que logre diluir un conflicto implica cambios en los siguientes aspectos de la organización:

- a) Los procesos de producción de bienes y servicios, que a su vez implican procesos de transformación en etapas intermedias; para el caso de los grupos u organizaciones del movimiento feminista, como ya se ha señalado, la elección de un modelo de estructura informal limita la cantidad y calidad de servicios que pueden alcanzar y ofrecer
- b) El desempeño de los roles asignados a sus integrantes y al mantenimiento de relaciones de complementariedad entre ellos; en este punto podemos ver la necesidad de crear y asignar roles jerárquicos y responsabilidades específicas dado que la falta explícita de estos no detiene el ejercicio de poder, sino que lo lleva a la arena del ejercicio de micro-poder y de prácticas oblicuas como las ya mencionados mandatos de la feminidad.
- c) El flujo de interacciones con el contexto que rodea a la organización; aquí por ejemplo, entra en juego la radicalización de la identidad que

cohesiona a algunas organizaciones y que por la lógica de la identificación surgen conflictos con otras organizaciones pertenecientes al movimiento pero que definen su identidad de diferente manera.

- d) La generación de futuros alternativos para la organización, o sea la concepción de nuevos propósitos para sí misma como un todo o para algunas de sus parte componentes; en este punto entran de nuevo conflictos que pueden generarse a partir de la elección de un modelo de estructura informal, ya que al limitar las actividades y resultados que el grupo u organización puede alcanzar, también se limita el campo de acción imaginable y por lo tanto el movimiento se sigue ciñendo a un conjunto de actividades limitadas, mientras que no puede vislumbrar propósitos más amplios y con mayor impacto en la calidad de vida de las mujeres a nivel nacional.
- e) El desarrollo de nuevas capacidades así como el mantenimiento de las existentes; dichos grupos u organizaciones en este sentido, y para varios niveles dentro de la organización, podrían adoptar las medidas de institucionalización que pudieran incidir en un mejor desempeño y en mejores relaciones con otros grupos u organizaciones afines, así como con empresas y el aparato burocrático. (Schvarstein & Etkin, 2011: 143)

Ahora bien, el conflicto, así como el ejercicio de poder, es inevitable al interior de los grupos u organizaciones. Los conflictos “abarcan la definición de la persona, en sus dimensiones biológica, afectiva y simbólica, en sus relaciones con el tiempo, con el espacio y con el ‘otro’. Lo que está en juego en los conflictos es la reapropiación individual y colectiva del significado de la acción, de forma tal que el presente sea la condición de los posible” (Melucci, 2010: 15).

La multiplicidad de conflictos que ocurren en la cotidianidad de una organización constituyen una cadena sintagmática. “La identidad, el sistema político, la racionalidad dominante, los sistemas de trabajo, el espacio, el tiempo y el estado de la organización son elementos a tener en cuenta para la segmentación de esta cadena, para la ubicación de sus términos.

Contribuyen a la ubicación del conflicto, a su reconocimiento como tal. Dentro de una organización, cuando dos personas se pelean...existen diferentes maneras de significar un conflicto.., la situación se puede analizar desde el dominio de las relaciones” (Schvarstein, 2010: 190-191). En este caso, se privilegia lo vincular, lo afectivo puesto en juego en la relación entre dos personas, sus compatibilidades e incompatibilidades como sujetos, lo cual hace mucho sentido dentro de un grupo u organización perteneciente al movimiento feminista si retomamos los mandatos culturales ya señalados.

Además de lo vincular, se puede agregar también al análisis de conflictos dentro de una organización la consideración del grado de centralización, la relación entre especialistas y generalistas, las formas de participación en los procesos de toma de decisiones, la comunicación. Y la reiteración de conflictos es una señal de inestabilidad, su falta de resolución desorienta a los participantes, que no saben entonces qué dirección tomar frente a un determinado problema, qué opciones pueden elegir y cuáles deben descartar (Schvarstein, 2010: 192-193), lo que también evidencia una problemática o limitante más de un modelo con estructura informal y sin reglas ni jerarquías claras. En este tipo de casos los conflictos no se expresan por medio de la acción efectiva y se manifiestan mediante el desarreglo de los códigos culturales (Melucci, 2010: 15).

Los conflictos al interior de una organización también “afloran más allá de los límites institucionalizados que regulan la competencia política y que permiten a un sistema producir las decisiones. Los movimientos rompen las reglas del juego y al mismo tiempo revelan que las mismas no son simples condiciones funcionales de la integración social, sino que son también instrumentos por medio de los cuales se mantienen los intereses dominantes” (Melucci, 2010: 174).

Al mismo tiempo, de acuerdo con extraordinario sociólogo que fue Simmel, existe una relación directa entre la estructura de cada grupo social y el nivel de hostilidad que puede permitirse entre sus miembros. En donde a mayor unidad –informal o afectiva-, la hostilidad y los conflictos entre sus miembros representan una mayor amenaza. Por lo tanto, un grupo bien organizado, con

una estructura formal puede permitirse más quiebres internos y fricciones que un grupo sin estructura interna formal (Simmel, 1955).

Para Cadena-Roa y Puga Espinosa (2005) una claridad en la división del trabajo y el desempeño de funciones específicas por parte de cada uno de los miembros de la organización son fundamentales para la colaboración y “mantener un equilibrio estable, mientras que normas y pautas de conducta colaboran a reforzar la integración y a evitar el conflicto” (Cadena-Roa & Puga Espinosa, 2005: 26-27).

Entre grupos y organizaciones existen también conflictos que se pueden poner en evidencia a partir de la prevención de coaliciones y de acciones cooperativas y el fraccionamiento entre los grupos u organizaciones pertenecientes al movimiento. Sin embargo, son los conflictos que surgen y se reproducen al interior de una organización lo que interesa a la presente investigación.

Los conflictos al interior de la organización surgen y se reproducen, en muchos casos, a partir de hechos, sucesos y emociones atravesados, en su origen, por los mandatos de género, así como por incompatibilidades entre los objetivos individuales y aquellos de la organización “porque es indudable que los diferentes individuos que la integran, además de los propósitos compatibles tienen otros fines distintos a los de ella y éstos tienen también consecuencias en diferentes grados en la asociación” (Luna et al., 2010: 30). Una de estas consecuencias es que el grupo u organización tenderá a dividirse, en parte porque se introducen otros objetivos que son ajenos o incompatibles con los declarados o porque se entiende de diversas maneras el objetivo común o los medios de acción para obtenerlo.

Estas diferencias tienden a generar tensiones y conflictos en los que suelen formarse alineamientos, grupos y coaliciones que intentan influir en los procesos de toma de decisiones a favor de distintos intereses o preferencias. Una cuestión muy central a este respecto es que, si los miembros de la asociación son muy distintos en sus recursos y pesos de poder relativos, las relaciones que se establecerán entre ellos no serán de interdependencia y más o menos equilibradas, sino que los que tienen muchos más amplios

recursos tenderán a ser más independientes y a imponerse a los otros. Reproduciendo así tretas del débil (Luna et al., 2010: 31).

Inclusive puede darse el caso de que existan partes que se reúnen en coaliciones que tienen distintas formas de gobierno y luchan por modificar o consolidar la distribución del poder que permite hacer uso de los recursos de la asociación para favorecer determinados proyectos o preferencias, como lo es a partir del uso de estrategias y recursos de resistencia tales como los de voz y salida que se verán en el siguiente apartado.

#### **2.2.4 Voz, salida y lealtad**

El deterioro en el desempeño de las organizaciones se refleja común y generalmente en un deterioro comparativo o absoluto en la calidad del producto o servicio que proveen. La parte gerencial del grupo u organización se entera de este deterioro por medio de dos alternativas:

“1) algunos miembros abandonan la organización: esta es la opción de salida. Como resultado las membresías bajan, y la gerencia se ve obligada a buscar maneras y medios para corregir los fallos que dieron pie a la opción de salida.

2) Los miembros de la organización expresan su insatisfacción de manera directa a la gerencia o a alguna figura de autoridad a la cual se subordina la gerencia o a través de una protesta general dirigida hacia cualquiera a quien le interese escuchar: esta es la opción de voz.” (Hirschman, 1977: 4)

Como resultado de cualquiera de estas dos opciones la gerencia intenta de nuevo encontrar las causas y posibles curas de la insatisfacción de los miembros.

Albert Hirschman propone entonces que los miembros ante la falta de resultados positivos, esperados por parte de la organización, o ante un desempeño deficiente, pueden utilizar dos recursos: la salida o la voz. Para Hirschman “la salida corresponde más a la parte económica de las

organizaciones, mientras que la voz a la parte política” (Hirschman, 1977: 15).

El recurso de la salida se refiere a la situación en la cual un miembro de la organización se encuentra decepcionado del desempeño de la misma y decide salir del grupo u organización y utiliza las fuerzas del mercado, es decir, la oferta y demanda de una organización por más miembros y usa estas fuerzas a su favor. Por ejemplo, al cambiar a otro grupo u organización que le parezca más atractivo o incluso para mejorar de posición dentro de otra organización. El uso de este recurso es impersonal y cualquier confrontación cara-a-cara se evita. El éxito o el fracaso de la organización se comunica por lo tanto a partir de estadísticas, es de forma indirecta (Hirschman, 1977: 16-17). Sin embargo, el uso de la opción de salida inclusive se puede categorizar como "deserción o traición" por parte del miembro que decide hacer uso de este recurso lo cual es un costo que implica el uso de este recurso, más adelante veremos que otros costos implica tomar el recurso de salida sobre el del uso de la voz.

El uso de la opción de voz, a diferencia del recurso de salida, implica un intento por ocasionar el cambio ante las circunstancias existentes más que sólo escapar de ellas. El uso del recurso de la voz se puede aplicar tanto de manera individual como colectiva. En este sentido, la opción de voz es mucho más desordenada o conflictiva que el uso del recurso de salida, ya que es gradual; varía desde débiles quejas hasta protestas violentas, ya que implica la articulación de una opinión crítica y es directa, no evita la confrontación. La opción de voz es por naturaleza una acción política<sup>24</sup>. (Hirschman, 1977: 16 y 30).

Por una parte el recurso de la voz se usa para expresar puntos de vista de tal manera que las élites puedan saberlos y por lo tanto ser capaces de responder a ellos, mientras que por el otro lado a las élites se les debe de dar tiempo para así permitir que tomen decisiones y responder a la presión. Los

---

<sup>24</sup> El recurso de la voz en el sistema político se conoce en ocasiones como la "articulación de intereses". En Hirschman, A. O. (1977). *Salida, voz y lealtad: Respuestas al deterioro de empresas, organizaciones y estados*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica. Pág. 31



miembros por lo tanto deben de ser influyentes y deferentes al usar el recurso de voz.

El recurso de la voz se usa como complemento al de salida, en el caso de que los miembros del grupo u organización consideran que el uso del recurso de la voz puede ser efectivo para hacer saber sus demandas entonces el recurso de la salida se puede posponer. Sin embargo, una vez que se recurre al recurso de salida, se elimina la posibilidad del uso del recurso de la voz, pero no vice-versa (Hirschman, 1977: 35-37).

El uso del recurso de la voz se utiliza cuando los miembros de una organización se encuentran poco satisfechos pero cuando aún consideran que son capaces de "hacer algo" para influir en el estado de la cuestión, y que sólo si continúan como miembros del grupo u organización pueden ser capaces de ejercer influencia en aquello que afecta el desempeño de la organización.

El uso de la voz incluye una amplia variedad de niveles en los que se puede ejercer y siempre implica el hecho de querer seguir siendo parte de la organización a pesar del deterioro al interior de la misma, esta decisión se puede basar en 1) una evaluación de la posibilidad de influir de manera positiva en el deterioro de la organización a partir de la acción propia o la de otros y 2) un juicio de que la opción de salida aun no vale la pena de manera significativa como para tomarla (Hirschman, 1977: 38).

El uso del recurso de la voz dependerá de la voluntad de tomar el riesgo de recurrir al uso de esa opción en contra de la certeza de tomar la opción de salida, lo que eliminaría la probabilidad de que ocurran mejoras como resultado de sus acciones o de las acciones de otros. Es decir, la decisión en la toma de recursos dependerá de la ventaja que se calcule al tomar la decisión. De igual manera el uso de la salida implica un riesgos que son difíciles de calcular ya que no se sabe que esperar, por ejemplo, dentro de otros grupos u organizaciones (Hirschman, 1977: 39 y 48). Sin embargo, la percepción de los riesgo varían entre los diferentes actores, no se trata pues de riesgos equiparable para todos los miembros, y uno de los factores que

influye en el cómo los diferentes miembros miden los riesgos es la lealtad, factor que veremos más adelante.

Es más común que los miembros de un grupo u organización, más si se trata de uno bajo un modelo organizacional informal, tengan un determinado nivel de influencia, aunque no sea explícita, y por lo tanto tiendan a querer arriesgarse a usar esta influencia a partir del uso del recurso de la voz sobre el de salida.

Una vez que el grupo u organización reconoce el recurso de la voz como un mecanismo útil y deseable sobre el uso del recurso de la salida, para mantener un buen desempeño, los grupos y organizaciones podrían considerarlo como parte de sus estrategias con el fin de reducir los costos individuales y pueden inclusive moderar, controlar y evitar la acción colectiva, Mientras que el uso de salida puede inclusive generar una perpetuación de una mala gerencia o de malas prácticas (Hirschman, 1977: 42 Y 46).

Sin embargo, esto requiere alcanzar ciertos acuerdos y reglas que podrían acercarse hacia el modelo de organización formal, lo que implicaría un cambio de identidad organizacional que los miembros deben de estar dispuestos a realizar. Uno de estos cambios debe de ser la instauración de canales de comunicación efectivos y abiertos a través de los cuales los miembros puedan comunicar su insatisfacción (Hirschman, 1977: 43).

El uso del recurso de la voz es relevante en el caso de grupos u organizaciones que pueden influir en la calidad de vida tanto de sus miembros como de aquellos a quienes destinan sus acciones, por lo que se vuelve más relevante para el caso de grupos u organizaciones de corte feminista. Al mismo tiempo, en situaciones en la cuales tanto al interior del grupo o las cuales en el contexto social más amplio existen pocas posibilidades de movilidad social el uso de la voz se vuelve más atractivo para poder lograr concebir un cambio.

El uso del recurso de la voz aumenta de acuerdo con el grado de lealtad. Ya que un miembro de la organización con un alto grado de apego a la organización frecuentemente buscará medios para influir en esta.

Especialmente cuando la organización se mueve en una dirección considerada por el miembro como incorrecta. De igual manera un miembro del grupo u organización que considera que puede ejercer poder está convencido de que puede ponerla de nuevo en el "buen camino" y si en verdad es capaz de influir en el grupo u organización entonces desarrolla a su vez más apego hacia la organización en la cual se considera como "poderoso", desarrolla por tanto una mayor lealtad. La lealtad por tanto, detiene el uso del recurso de salida y activa el uso del recurso de voz (Hirschman, 1977: 78).

La lealtad, por lo tanto, más allá de ser un factor que se podría considerar como irracional sirve al propósito social de prevenir que el deterioro de la organización se vuelve acumulativo, algo que el recurso de salida no puede frenar o evitar. La lealtad crea entonces un balance al incrementar el costo de tomar la opción de salida. Ya que la lealtad ofrece el uso de un poder de negociación del miembro ante la organización (Hirschman, 1977: 79-82).

La efectividad del uso del recurso de la voz a su vez se puede potencializar si se acompaña de la amenaza del recurso de salida, especialmente por parte de aquellos miembros más leales.

El uso de ambos recursos son señales de alerta para las organizaciones, y las organizaciones pueden decidir pasarlas por alto o atenderlas, ambas pueden hacer que el grupo u organización ponga en marcha recursos que tenía contemplados para el futuro, como de emergencia o que simplemente no tenía contemplado usar, por ejemplo, el dirigirse hacia una mayor estructuración o hacia el establecimiento democrático de autoridad y de procedimientos. El uso de nuevos recursos ante las señales del uso de los recursos de salida y voz representan la oportunidad para que la organización no sólo detenga un posible deterioro en su desempeño sino para que también sea capaz de vislumbrar alternativas para reducir la brecha entre el desempeño actual y el potencial, tanto de sus miembros como de las metas de la organización. Para ello Hirschman (1977) propone el uso de combinaciones estructurales que permitan un juego libre y amplio para que los miembros del grupo u organización puedan tener canales abiertos y

claros que permitan expresar de manera transparente sus insatisfacciones o recomendaciones dentro de la organización.

### **2.2.5 Horizonte utópico**

El Horizonte utópico es el cúmulo de aspiraciones éticas (y hasta morales), que deben estar en la perspectiva de futuro de cualquier organización. El horizonte utópico, más que relacionarse con la misión de la organización, se sitúa en el mundo de los ideales. Aquello que, a fuerza de imaginar, acaba constituyéndose en un lugar imaginario, una construcción inconsciente y colectiva, compartida no solo por las feministas, sino también por aquellos sectores que rodean al feminismo y que constituyen una especie de “super yo” del propio feminismo y que son capaces, en esa línea, de decir, lo que se debe esperar de tanto del grupo o colectivo como de los individuos.

El Horizonte utópico existe, es compartido, pervive y se hace presente en las organizaciones sociales, en general y en las feministas en particular, porque son entidades que se construyen a partir de una misión a largo plazo, empujando objetivos de transformación de las estructuras e impactando sobre el desempeño de sus integrantes. En las organizaciones feministas impacta a través de la idea misma de la sororidad, al ser la esta un tipo de complicidad basado, fundamentalmente, en la idea o ilusión de que existe un hecho irrepetible e identitario que es el ser mujeres. Es decir, es básicamente esencialista.

También impacta en la horizontalidad ya que ofrece una alternativa de liderazgo no solo distinta sino completamente opuesta, en un esquema de imposible realización que tiene como anti referente las estructuras jerárquicas de la sociedad capitalista, los modelos androcéntricos que repiten las injusticias del paradigma patriarcal.

A lo largo de éste capítulo podemos ver un recorrido conceptual sobre los mandatos de la feminidad y sobre factores que indican en el desempeño de las organizaciones. A partir de este análisis vislumbramos las formas en las cuales los mandatos de género impactan, de manera negativa y limitante, en el desempeño de las organizaciones, tanto al interior como hacia el exterior

de las organizaciones. Por otro lado el desempeño organizacional, al verse impactado por los mandatos de la feminidad, permite ver soluciones que puedan atajar la reproducción de dichos mandatos, por ejemplo a partir de una re-estructuración dirigida hacia la formalidad y la jerarquización clara, la creación de canales de comunicación efectivos y transparentes, la democratización e institucionalización de los procesos.

Ambas temáticas, sin embargo, son muy amplias y cada mandato, así como cada factor vinculante con el desempeño organizacional ameritan mayores espacios, aunque los aquí seleccionados coadyuvan al entendimiento de los mandatos que se reproducen al interior de organizaciones mexicanas pertenecientes al movimiento feminista. Al mismo tiempo son temáticas reforzadas a partir de los hallazgos obtenidos en el campo, en el siguiente capítulo profundizaré en la elección metodológica de la tesis. Cabe mencionar entonces que aunque existe aún una gama amplia de estrategias de mandatos de la feminidad y de factores que inciden en el desempeño organizacional, los aquí señalados se refuerzan a partir de las categorías obtenidas en campo.

La continuación de estas temáticas podría incidir en el análisis de los mandatos de género, tanto masculinos como femeninos, y de su impacto en el desempeño organizacional. Otra pregunta que surge para investigaciones futuras es la de ver de manera comparativa si existen cambios en el desempeño organizacional a partir de cambios en las dinámicas que promueven las estrategias de los mandatos aquí señalados. Otra es analizar que modelo organizacional, por ejemplo el alternativo, podría incidir de manera positiva en el desempeño de estas organizaciones.

## **CAPÍTULO III**

# **Capítulo III. Estrategia analítica para entender el impacto del género en el desempeño de las organizaciones feministas**

### **3.1 Teoría fundamentada como recurso metodológico**

### **3.2 Aplicando la metodología de la Teoría Fundamentada**

#### **3.2.1 Aplicación de la teoría fundamentada. Estrategia de muestreo**

**3.3 Una estrategia analítica: propuesta de lectura para entender el género y la subjetividad en el desempeño de organizaciones feministas las subjetividades y el género y cómo impactan en el desempeño de asociaciones feministas.**

### **3.1 La teoría fundamentada como recurso para el análisis**

El proceso de análisis de la información obtenida en las entrevistas a profundidad se realizó a partir del enfoque inductivo de teoría fundamentada basado en las propuestas de Strauss y Corbin (2002). Este proceso se enriqueció con las aproximaciones sucesivas al campo, y el viaje de ida y vuelta entre la teoría y el campo empírico. En el presente apartado describo algunos de los principios teóricos y prácticos de la teoría fundamentada que utilicé para el análisis de información. De acuerdo a Strauss & Corbin la investigación cualitativa se refiere al “proceso no matemático de interpretación, realizado con el propósito de descubrir conceptos y relaciones en los datos brutos y luego organizarlos en un esquema explicativo teórico” (Strauss & Corbin, 2002). Este proceso consta de tres componentes básicos: los datos, los procedimientos y los informes escritos y verbales.

La teoría fundamentada, desde la sociología, ofrece las herramientas necesarias para poder incorporar la perspectiva obtenida a partir de la aproximación al campo, en donde los sujetos de investigación funjen como agentes en el marco teórico a partir de un diálogo dialéctico entre la teoría y los hallazgos de la investigación de campo, de tal manera que las categorías analíticas no sólo estén basadas en la teoría sino que puedan contener elementos del punto de vista del agente para así generar una investigación en la cual las voces de los sujetos de investigación puedan estar reflejadas en el marco analítico así como en las conclusiones teóricas de la investigación.

La teoría fundamentada es un método de investigación cualitativa cuyo fin es la obtención de una “teoría derivada de datos recopilados de manera sistemática y analizados por medio de un proceso de investigación” (Strauss & Corbin, 2002: 13). Las características primordiales de este método son: la fundamentación de conceptos en los datos, la creatividad y la flexibilidad. Al ser un método de investigación cualitativa, se basa en la interpretación de los

datos y su herramienta esencial es la descripción. La teoría emergente es un esquema explicativo que se basa en el ordenamiento conceptual de los datos, mismos que a su vez se basan en las descripciones que responden a las siguientes preguntas: por qué, cuándo, dónde, qué y cómo sucede el evento investigado.

En la teoría fundamentada, el proceso para el surgimiento de hipótesis que puedan llegar a convertirse en teorías implica un ordenamiento conceptual o “la organización de los datos en categorías (o a veces, clasificaciones) discretas, según sus propiedades y dimensiones” (Strauss & Corbin, 2002: 21). Es decir, la información obtenida en una entrevista se va ordenando en categorías definidas de acuerdo a sus propiedades y dimensiones. Dichas categorías se van agrupando y relacionando entre sí hasta construir conceptos que estructuran la base de hipótesis y futuras teorías.

La definición de teoría de Strauss & Corbin ilustra el proceso de construcción de hipótesis y teorías, estableciendo que una teoría:

“Denota un conjunto de categorías bien construidas, por ejemplo, temas y conceptos, interrelacionadas de manera sistemática por medio de oraciones que indican relaciones para formar un marco teórico que explica algún fenómeno social, psicológico, educativo, de enfermería o de otra clase. Las oraciones que indican relación explican quién, qué, cuándo, dónde, por qué, cómo y con qué consecuencias ocurren los acontecimientos. Una vez que los conceptos se relacionan por medio de ciertas oraciones para formar un marco teórico explicativo, los hallazgos de la investigación pasan de ser un ordenamiento conceptual a convertirse en teoría”.(Strauss & Corbin, 2002: 25)

El alcance, el nivel de abstracción o de generalidad, la formalidad y la sustantividad son las propiedades principales de las teorías de acuerdo a este método. El alcance se refiere a la extensión del abordaje o a la cantidad de problemas que pretenden explicar. Por su parte, el nivel de abstracción se



relaciona con el grado de conceptualización. “Los conceptos más abstractos tienen una amplia aplicabilidad, pero también están más apartados de los datos brutos con los que están relacionados” (Strauss & Corbin, 2002: 26). Finalmente la formalidad y la sustantividad de una teoría se refieren a qué tan específicos son los grupos y las características con las que se trabaja.

### **3.2 Aplicación del Método de Teoría Fundamentada**

Este apartado describe los pasos realizados para la aplicación de la teoría fundamentada como método de recopilación y análisis de datos. Existen cuatro consideraciones fundamentales para poder iniciar el muestreo: el sitio o grupo, el tipo de datos buscados, el tiempo dedicado al muestreo y la cantidad de sitios o grupos con los que se trabaja (Strauss & Corbin, 2002). La selección del sitio o grupo está determinada por la problemática que se desea investigar. El sitio elegido fue el Distrito Federal y dentro de esta área político administrativa, tres organizaciones de mujeres de más de diez años de existencia, de visión y misión feminista. La caracterización del grupo de informantes se presentó en el capítulo introductorio, pero en términos generales fueron mujeres de entre 25 y 43 años trabajando en estas organizaciones y con tres niveles en el orden jerárquico de las entidades: empleadas, mandos medios y dirección.

El tipo de datos que busqué se relacionó con el efecto y el impacto de las dinámicas subjetivas de género en el desempeño de tres organizaciones feministas de la ciudad de México. La muestra se conformó por 22 informantes con quienes realicé entrevistas semi-estructuradas. En cuanto al periodo de tiempo, el trabajo de campo se llevó a cabo en trece meses, desde agosto de 2014 hasta septiembre de 2015. Las entrevistas, realizadas en una sola sesión, constaron de dos partes: una primera en las que apliqué los cuatro cuestionarios REDA (ver capítulo IV) y una segunda parte en la que entrevisté a las integrantes de las asociaciones usando un cuestionario de elaboración propia (ver anexo). Al contar con una buena presentación por parte de la dirección (prueba piloto Asociación B) e indicaciones “de colaborar en todo momento conmigo”, las actitudes frente a los) largos interrogatorios fueron positivas. Pero el mismo hecho de haber sido tan bien “presentada”,

hizo que se levantaran suspicacias sobre el para qué de mi estudio: dado el tipo de temas sobre los que yo quería conocer (envidia, celos, estrategias oblicuas, rivalidades, cuestionamiento de la autoridad), las sospechas de que mi estudio podía servir para dar información a la dirección, provocó algunas respuestas vagas o sin información. Veamos un ejemplo:

*Marta Ferreyra – ¿Qué pasa cuando hay una integrante del equipo que quiere salir de la Organización?*

*Vicky –Mm...pues no me ha tocado un caso.*

*MF ¿No te ha tocado un caso?*

*Vicky –No. O sea, cuando salió MLS o sea más bien como las decisiones ahí sí fueron tomadas desde...que fue lo que me tocó a mí, pero es diferente, no es de la...son puestos más directivos, entonces no sé bien cómo fue...*

*MF –Ni sabes cómo se manejó.*

*Vicky –Ni sé cómo se manejó, mucho (...) Pero al interior no sé cómo se maneja.”*

Esto sucedió principalmente en las primeras seis entrevistas que hice como pruebas piloto del cuestionario, que fueron aplicadas a las Asociación B (Fundada en el año 2000, número de integrantes (operativos/as): 20: 99% de mujeres y 1 % de hombres) y que derivaron en dos cambios importantes: en primer lugar, pedí a la dirección que dejara que yo me presentara a mí misma y en segundo lugar, realicé modificaciones (hasta en dos ocasiones) en la manera de preguntar y en las estrategias utilizadas para conocer lo que creía indispensable (todo esto ha quedado registrado en las tres versiones de cuestionario que se pueden revisar en el Anexo). Las siguientes doce entrevistas ocurrieron con más naturalidad y confianza, con un instrumento (la entrevista) cada vez más afinado y yo, cada sesión más ágil y menos apegada al cuestionario para poder improvisar preguntas y sugerir temas que fueran llevando la conversación hacia los difíciles caminos de la subjetividad entre mujeres.

Cada sesión tuvo una duración de una hora a una a dos horas dependiendo el caso. Dieciocho entrevistas se llevaron a cabo en la sede de las organizaciones, en una sala ajena a interrupciones. Todas las entrevistas

fueron grabadas y se encuentran en archivos de audio y en documentos transcritos.

En relación con las entrevistas en profundidad, estas fueron realizadas a informantes clave del movimiento feminista<sup>25</sup> de la ciudad de México, que por su participación en la vida asociativa de las mismas pudieran tener una opinión destacada sobre los temas que me interesó recabar información, reflexiones y opiniones (activismo, militancia, rivalidades, modelos organizativos, evolución de las organizaciones, institucionalización, etcétera).

Estas entrevistas se llevaron a cabo en los domicilios particulares de las informantes clave en un ambiente de total confianza, disposición y colaboración. Cada entrevista duró entre una hora y media y dos horas. Existe archivo de audio y sus debidas transcripciones.

### **3.2.1 Aplicación de la teoría fundamentada. Estrategia de muestreo**

Para el proceso de elaboración de códigos, elegí una de las entrevistas (Asociación A, "Astrid L.") que me pareció desde el punto de vista teórico como empírico, tanto al aplicarla como al transcribirla, la que tenía más material y más riqueza en conceptos y posibilidades.

#### **El análisis de los datos**

La entrevista "Astrid L Asociación B" ha quedado consignada como la entrevista muestra y me sirvió para crear, ampliar y contrastar categorías analíticas a partir de las siguientes temáticas: mandatos tradicionales de la feminidad, rivalidades, jerarquías y desempeño. Astrid L. Tiene 38 años y es directora de una de las organizaciones y como tal tiene experiencia y ha reflexionado sobre las relaciones entre sus subordinadas y de las subordinadas con ella.

---

<sup>25</sup> Informantes clave: Marta Lamas: activista teórica del feminismo mexicano; María Consuelo Mejía: directora de Católicas por el derecho a decidir. Activista feminista; Emilienne de León: Ex activista ciudadana, ex Directora Semillas; Lucero González: Artista. Activista y militante del movimiento feminista mexicano.

Realicé la instalación de todas las entrevistas en el programa Atlas ti, porque es el más adecuado para llevar a cabo el análisis cualitativo. Si una de los momentos más complicados del análisis cualitativo es el manejo simultáneo de toda la información, el establecimiento de relaciones entre los códigos o categorías así como la interpretación de los posibles hallazgos, el hecho de disponer de un software adecuado al modelo metodológico de la Teoría fundamentada, simplifica la tarea pero al mismo tiempo, potencia los recursos de manera exponencial. El programa Atlas ti realiza el trabajo en cuatro etapas o momentos: primero, la codificación de la información; segundo, la formación de las categorías; en tercer lugar, las redes de relaciones, mapas mentales o conceptuales entre dichas categorías, estableciendo en muchos momentos relaciones singulares o sorprendentes, que nos hacen decir “Qué hace este código aquí”. La última y cuarta fase del proceso del Atlas ti. es la estructuración de los hallazgos.

Dicho esto, y una vez todas las transcripciones en el Atlas ti, realicé una primera lectura. De este primer acercamiento nacieron las categorías más importantes –que yo llamo ejes de análisis-. Y de este análisis surgieron los grandes temas para la codificación (I. Lógica de las idénticas; II. Tiranía de la falta de estructuras; III. Tretas del débil; IV Voz y salida; V. Desempeño y VI. Mandatos tradicionales de la feminidad). Es importante hacer constar que estos campos no eran exactamente los que había establecido de manera intuitiva antes del análisis de los datos ya que en ese momento eran cuatro: Lógica de las idénticas, Tretas del débil, Voz y salida y Cooperación y me vi obligada a corregirlos y ampliarlos por la fuerza de la nueva codificación surgida del trabajo con el software.

El proceso de elaboración de categorías inició con la selección y agrupación de códigos, lo que tuvo como resultado categorías en un principio no definitivas. Durante todo el proceso realicé anotaciones sobre ideas, relaciones y conceptos relacionados con los códigos. Estas anotaciones me sirvieron para más adelante engrosar o delimitar categorías, así como para establecer relaciones entre ellas y, finalmente formar una categoría mayor. A este proceso de asignación y agrupación de ciertas categorías se le llama

codificación abierta. En esta etapa me enfoqué en responder, mediante la selección de códigos cercanos al dato la pregunta ¿De qué se está hablando? El desarrollo de las propiedades en categorías surgió de la observación y el descubrimiento de elementos específicos relacionados a la categoría.

A continuación un ejemplo de cómo surge el subcódigo “1.4 Sororidad”:

*Marta Ferreyra. --Eh, ¿podrías explicarme un poquito?... para mi investigación, ¿A qué te refieres cuando dices esta idea de sororidad más... (inaudible).*

*Inés --Eh mmmm.....pues de una hermandad real, de darnos cuenta que sí, sí estamos aun en un mundo en el cual ser mujer es complicado, muy, muy complicado, sobre todo en los aspectos laborales y de justicia; y entender que todavía nos queda un largo camino antes de lograr condiciones iguales de acceso a la justicia, eh, que los hombres; entonces, en ese entendimiento, cerrar filas, totalmente ¿no?; hermanarnos, dejar de esa idea de “no es que como somos mujeres es bien complicado que nos pongamos de acuerdo..” y ese tipo de egos que tienen; o sea, yo entiendo que el ego es algo que nos ayuda para muchísimas cosas y que no es solamente, bueno, que no es exclusivo de las mujeres, las mujeres feministas, empoderadas y tal, pero sí... que este ego, al momento de ver a otra mujer, no sea también un piquito más, algo que sume a la rivalidad.”*

Seguido, desarrollé el contexto de la categoría mediante la observación y el análisis de dimensiones y/o características pertenecientes a dicha categoría. En esta etapa no realicé interpretaciones, sino que simplemente hice una descripción de lo particular a lo general.

Una vez elaboradas las categorías me concentré en maximizar las diferencias entre los casos con el objetivo de encontrar variaciones. Esto me permitió obtener un rango más amplio de tipos, causas, condiciones y consecuencias de un proceso tipificado como categoría. Es importante señalar que los datos aportaron muchos más elementos de los que intuía o conocía de antemano. El foco de atención fue el descubrimiento de indicios de subjetividad ligada a al género, entretejida al relato, al discurso entendido

como “un elemento en un dispositivo estratégico de relaciones de poder” (Foucault, 1999: 465).

Una vez lograda esta codificación elaboré la codificación selectiva, la cual busca integrar las categorías relacionándolas unas con otras e identificando las seis categorías eje que indican el fenómeno central de estudio (metacategorías). En todo momento me esforcé por no perder la especificidad del caso, ya que es precisamente la base para más adelante establecer relaciones, hipótesis y ampliar la teoría.

La codificación selectiva definió los temas centrales y los subtemas que permiten alcanzar un nivel de profundidad que no habría podido lograr sin este intenso trabajo de campo.

### **3.3 La elaboración de la tabla de análisis. Una estrategia analítica: propuesta de códigos para el análisis del desempeño, el género y la subjetividad de organizaciones feministas**

Cuando me dispuse a analizar lo que sucedía en tres organizaciones feministas, contando fundamentalmente con mi propia experiencia en organizaciones similares en España y junto a una buena selección de autores/as que me ayudaran a no perder el rumbo, solo tenía en la mano unas entrevistas semi-estructuradas realizadas por mí, y que pueden revisarse en el capítulo de anexos. Como he explicado en el capítulo introductorio y tal como desarrollaré extensamente en el capítulo IV sobre mis aportaciones al Protocolo de evaluación de asociaciones (REDA), contaba también con este material (consistente, me permito adelantarlo porque es el tema del siguiente capítulo, en cuatro entrevistas de diversa extensión y objetivos, más un extenso documento explicativo que puede consultarse en REDA (2012).

Me propuse leer todo aquello que fuera necesario para entender el amplio espectro que va desde lo que es una organización del movimiento social (Cadena Roa, 2008; Lofland, 2008; Puga & Luna, 2008), hasta lo más

explícito relacionado con “género y organizaciones”. Tomo “género” en las dos acepciones que usan los autores: “lo propio” de hombres y mujeres, en el sentido de la “masculinidad” y la feminidad” y, la traducción literal de “sex” (gender en inglés).

A este respecto encontré no sólo estudios y publicaciones sobre cómo incide el género en las organizaciones empresariales y sociales (Calás, Smircich, & Holvino, 2014; Due Billing & Alvesson, 2014; Eagly et al., 2014; Höpfl, 2014; Lewis, 2014; Paludi, Helms-Mills, & Mills, 2014), sino también algunos pocos estudios (Mavin et al., 2014) que me hicieron aportaciones sustantivas en relación con ciertos conceptos teóricos, permitiéndome comparar mis categorías (me refiero concretamente al III eje de análisis “Las tretas del débil”). Veamos:

En el marco conceptual de mi investigación, el eje III, las Tretas del débil (Ludmer, 1984) está definido como aquellas estrategias de resistencia de los subordinados, que se presentan como la separación del campo del saber y del decir; la reestructuración del campo del saber y la reorganización del espacio. Esto establece en la práctica una combinación de acatamiento y enfrentamiento, sometimiento y rebeldía que permite establecer una doble lectura: no se dice lo que se sabe, no se hace lo que se dice. Veamos un ejemplo concreto:

*Carolina F. ...pero en una organización de puras mujeres creo que hay como distintos niveles de la verdad y de lo que se ve ¿no? Y hay muchas cosas como en la profundidad que no se airean, y yo me estoy imaginando que si tuviéramos, por ejemplo, al menos dos directores de área, que fueran hombres, como que esas dinámicas se romperían de cierta forma, como que no habría espacio para tantas cosas como por debajo del agua.”*

De esta manera me enfrenté entonces al resultado de la aplicación de las entrevistas (22): más de 30 horas de grabaciones que fueron transcritas, procesadas y codificadas utilizando, como expliqué brevemente más arriba, la metodología de la Teoría fundamentada y el programa de análisis cualitativo Atlas ti.

Los hallazgos surgidos de este proceso de investigación y reflexión, tienen como resultado dos productos diferenciados.

1) En primer lugar, las entrevistas semi-estructuradas produjeron un gran volumen de información y de posibilidades de relación entre los diferentes códigos. Estos códigos presentaron una estrecha relación con los conceptos y categorías teóricas que sustentan esta tesis, tema que desarrollaré más adelante. Mientras tanto, la lectura atenta de las entrevistas, la primera selección de los temas (los seis surgidos de los códigos) y de los sub-códigos (o sub-temas), me permitieron establecer un orden (no necesariamente jerárquico) y una serie de posibilidades de relación entre ellos, así como hacer un primer nivel de inferencia de datos, cruce de códigos, deducciones razonables y extrañamiento ante la aparición de ciertos códigos en ejes que no los incluían a priori en mi idea inicial.

Siguiendo este orden y como resultado de este procesamiento lógico, elaboré una tabla de análisis para organizar el material empírico. Cada uno de los seis temas, y cada código y subcódigo quedó definido a través de lo que iba surgiendo en las entrevistas y encontrando su eco en la teoría.

El resultado, una tabla sencilla que a simple vista, puede parecer un índice de conceptos con sus correspondientes definiciones. Sin embargo, al observarla con detenimiento, la tabla se comporta de manera mucho más dinámica, poniendo a mi disposición todo lo que había surgido del extenso trabajo empírico, pero conceptualizado en un salto que solo puede darse por la aplicación del método reflexivo (Bourdieu: 1999): el desglose, la recuperación, el filtrado (si puede decirse) de las relaciones sociales objetivas presentes en las prácticas cotidianas, debidas a las construcciones sociales de género, aparecidas, surgidas y sugeridas, recuperadas a través de un largo proceso de análisis de los discursos y de las narrativas.

Quiero presentar aquí un breve ejemplo de lo que considero la característica dinámica de la tabla: si tomamos el subcódigo **1.3 Jerarquía (perteneciente al eje I. La lógica de las idénticas)**, lo podemos relacionar o “cruzar” (gracias a las definiciones y a su situación en la tabla) con los



subcódigos **2.3 Horizontalidad (eje II. Tiranía de la falta de estructuras)** y

**5.4 Liderazgo (Eje V, Desempeño).** Este “cruce” daría lo siguiente:

### 1.3. Jerarquía

*Brenda Como que no se acepta la jerarquía de que este, pues....o que yo estoy haciendo cosas diferentes, yo tomo otro tipo de decisiones; pero te digo, yo creo que más bien viene de un grupo anterior a....bueno un grupo que ya estaba establecido cuando yo llegué. Como ellas tienen mucho tiempo trabajando en este tipo de organizaciones, de que todas somos iguales, como que les cuesta un poquito aceptar las nuevas jerarquías, sí.”*

### 2.3. Horizontalidad

*Carolina –Sí. Por ejemplo, o sea, yo era de un sistema en (...) donde hay, o había, ahorita ya no hay tan seguido, pero había reuniones de Coordinación; quedan unas reuniones de pesadilla, o sea, cuando estaba (..), la Directora anterior, teníamos unas reuniones los lunes, donde no te miento, empezaban las reuniones a las 9 y salíamos a las 2 de la tarde de esas reuniones y donde todo absolutamente se discutía. O sea, pero se discutía un punto donde entre todas tomábamos como la decisión; (...) había algunas cosas que si las tomaba ella, esto, pero casi todas, como que todas nos sentíamos en el derecho de poder opinar sobre la decisión de la otra área, de la otra Coordinadora ¿no? Y todas nos metíamos ahí sin querer porque como no había reglas, de repente decíamos “oye, pero no has considerado esto”, “no, pero cómo crees”, o sea, pero a un punto donde discutíamos el color de la bolsita que le íbamos a regalar a las becarias, ¡así! O sea, y el color era una discusión de 20 minutos”*

### 5.4 Liderazgo

*Blanca: Eh, creo que una cosa que me gustaría, que siento que no ha pasado mucho en México, es que, o sea, los liderazgos, eh, de las organizaciones feministas, como que no son muy democráticos. O sea, sí creo que hay estas como grandes figuras feministas que han creado las grandes organizaciones y, está bien pues, pero como que...se quedan un poco ahí; o sea no es muy claro, eh, pues cómo se irían de un puesto, cómo entrarían.”*

El resultado de mi trabajo metodológico apoyándome en el modelo de Teoría fundamentada es un mapa de análisis que puede ser utilizado como guía y propuesta de análisis para aquellas investigaciones que tengan la intención de

abordar cómo se expresan las subjetividades y el género y cómo impactan en el desempeño de asociaciones feministas.

2) En segundo lugar están los resultados debidos a la aplicación de los cuestionarios (18 x4) del Protocolo para la evaluación de asociaciones. Estos resultados se consignan con detalle en el capítulo IV, y son mi contribución a dicho Protocolo con la propuesta de elementos que conciernen a la subjetividad y en casi todos los casos también el género, y que dan como resultado una posible ampliación del protocolo de evaluación de asociaciones anteriormente citado (REDA, 2012)

Paso a detallar lo que refiero como primer resultado:

**Propuesta para la codificación de desempeño, mandatos de género de la feminidad y la subjetividad en las organizaciones feministas**

<b>Códigos</b>	
<b>I. Lógica de las idénticas</b>	Pensar que todas las mujeres somos iguales y que nos definimos por nuestra función social de género. : madres-esposas-hijas-hermanas. (Amorós 2008)
<b>Indiscernimiento</b>	
<b>Identificación</b>	
<b>Jerarquía</b>	
<b>Sororidad</b>	
<b>Feminismo</b>	
<b>Sectarismo</b>	
<b>Denegación</b>	
<b>Lo personal es político</b>	

<b>II Tiranía de la falta de estructura</b>	La falta de estructuras en las organizaciones feministas entorpece y obstaculizan la dinámica de trabajo. (Jo Freeman 1999)
<b>Anarquismo</b>	
<b>Asambleísmo</b>	
<b>Anti jerarquico</b>	
<b>Separación del saber y del decir.</b>	
<b>Saber lo que no se dice, no decir lo que sabe</b>	
<b>Reorganización del espacio</b>	
<b>Resistencia</b>	
<b>Comunicación oblicua</b>	
<b>IV Voz y salida</b>	Los actores en una organización tienen dos posibles respuestas: salir o hablar. La lealtad interviene en la velocidad de salida (Hirschman)
<b>Lealtad</b>	

<b>Comunicación</b>	
<b>Respuesta</b>	
<b>V. Desempeño</b>	El éxito en la obtención e los objetivos y el uso de los recursos para ello. (Eficacia y eficiencia). Cadena Roa 2005
<b>Estructura de la tarea</b>	
<b>Identidad laboral</b>	
<b>Contrato narcisista</b>	
<b>Liderazgo</b>	
<b>División del trabajo</b>	
<b>Conflicto</b>	
<b>Rotación. Pérdidas de Recursos Humanos</b>	
<b>Lo afectivo en lo laboral</b>	
<b>Lo personal en el mundo laboral</b>	

<b>Prácticas oblicuas de influencia</b>	
<b>VI. Mandatos tradicionales de la feminidad</b>	Una de las posibles construcciones sociales del género: la feminidad. Los atributos socialmente designados a las mujeres como requisito para llegar a serlo. (ver Lamas 2014)
<b>Rivalidad / admiración</b>	
<b>Abnegación</b>	
<b>Trampas de la feminidad</b>	
<b>Misoginia</b>	

## Capítulo IV

# Capítulo IV. El protocolo de evaluación de asociaciones aplicado a organizaciones feministas de la ciudad de México (2014-2015): una valoración del instrumento de medición aplicado, a la luz de las dinámicas subjetivas

4.1. Descripción del instrumento utilizado: Cuestionario de Evaluación de Asociaciones

4.2. La reflexión crítica sobre la aplicación y resultados del cuestionario. Propuestas y justificaciones.

4.3. El horizonte utópico

4.3.1. Los ideales

4.3.2. La congruencia

4.4. Voz, salida y lealtad

4.5. La lógica de las idénticas

4.6. El efecto de lo personal en el mundo laboral

4.7. El peso de lo afectivo en el mundo laboral

4.8. Dinámicas cotidianas al interior de la organización

4.9. La tiranía de la falta de estructuras

En el capítulo anterior, expliqué que mis sesiones de entrevistas a las personas informantes de las asociaciones (18), constaron de dos partes. Una, de aplicación de cuestionarios elaborados por el proyecto REDA (Red de Estudios sobre Desempeño Asociativo) en etapa de pruebas. Una pequeña introducción. Esta Red es un equipo de formado por académicos/as de la UNAM, concretamente del Instituto de Investigaciones Sociales y El Colegio Mexiquense AC, y está integrado por Jorge Cadena Roa, Carlos Chávez Becker, Sara Gordon, Gloria Guadarrama, Matilde Luna, Alejandro Natal Martínez, Cristina Puga, Ricardo Tirado y José Luis Velazco.

La segunda parte de mis entrevistas se concretaron en la aplicación de una entrevista semiestructurada de elaboración propia, cuya metodología de análisis detallé en el capítulo III.

Este capítulo pretende ser una valoración de dicho instrumento a la luz de mi trabajo de campo y del análisis cualitativo del mismo.

La aplicación de los cuatro cuestionarios<sup>26</sup> para la evaluación de asociaciones, comentados someramente en el capítulo anterior, cuya duración podía llegar a prolongarse a una hora y cuarto, produjo una cantidad importante de información. Cada uno de quienes hicimos las entrevistas (los y las investigadores de la REDA)<sup>27</sup>, relevamos la información y analizamos con rigor los datos, hemos podido, sacar conclusiones que sin duda nos han proporcionado un gran caudal de conocimiento sobre el funcionamiento de nuestras organizaciones.

En mi caso, llevada por la metodología de mi propia investigación sobre el funcionamiento interno, subjetividad y desempeño en tres organizaciones

---

<sup>26</sup> “Este protocolo consta de cuatro instrumentos para el acopio de información: 1) el “Cuestionario de colocación” (cc) permite ubicar a la asociación en un rango de menor a mayor complejidad; 2) el “Cuestionario de desempeño” (cd) constituye el principal instrumento para llevar a cabo la evaluación; 3) la “Ficha individual” (fi) consiste en un breve cuestionario sobre las principales características de las personas entrevistadas, con el fin de controlar y ordenar la información; y 4) la “Ficha de la asociación” (fa) permite conocer aspectos puntuales de la organización.” REDA. (2012). *Protocolo para la Evaluación de Asociaciones*. (C. Puga & M. Luna, Eds.). México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México y El Colegio Mexiquense A.C. Pág. 27

<sup>27</sup> Como parte del proyecto de Ciencia Básica del CONACyT “Desempeño organizacional. Organizaciones de la sociedad civil, organizaciones de los movimientos sociales y acción colectiva, CEIICH, UNAM.



feministas de la Ciudad de México, realicé 22 entrevistas semi-estructuradas<sup>28</sup> (a partir de ahora Cmf) cuya intención fue, principalmente, entender las dinámicas subjetivas debidas a la construcción cultural de la feminidad que se tejen entre mujeres (de ideología feminista), en el mundo laboral de esas tres asociaciones de la sociedad civil, en la Ciudad de México, cuyo objetivo, visión y misión, en términos generales, es la defensa y promoción de los derechos de las mujeres. Apliqué mis cuestionarios (Cmf) a 18 integrantes de estas tres organizaciones y cuatro entrevistas abiertas a activistas mexicanas del movimiento feminista (que ya referencé en el capítulo anterior).

Las preguntas del cuestionario (Cmf) semi-estructurado tienen dos apartados: a) Toma de decisiones y b) Resolución de conflictos. Los apliqué entre septiembre de 2014 y febrero de 2015 a las integrantes de las organizaciones y sus preguntas estaban orientadas a registrar la expresión de los mandatos de género de la feminidad presentes en las percepciones subjetivas de las mujeres trabajando en una organización feminista.

Empecé este apartado diciendo que quería hacer una reflexión que considero relevante en relación a la evaluación del Protocolo que aquí nos reúne. Creo que los hallazgos obtenidos a través de mis entrevistas de elaboración propia, cuyo objetivo fue detectar las dinámicas subjetivas que se construyen por los mandatos tradicionales de la feminidad, me permitieron visibilizar las insuficiencias que el “Cuestionario de evaluación del desempeño asociativo”, (“Cd”), presenta en relación a estas dinámicas. Las dinámicas subjetivas, es importante destacarlo, no son exclusivas de las asociaciones con objetivos feministas, ni siquiera de las organizaciones de mujeres. En cada tipo de organización estas dinámicas de la subjetividad se presentan en diversas formas, expresiones y contenidos y se significan de diferente manera. En el caso de la investigación que estoy desarrollando en el marco de mis estudios de maestría, solo estoy interesada en aquellas que remiten al mundo de la subjetividad femenina, construida alrededor de una determinada lógica cultural producida por el género.

---

<sup>28</sup> Cuestionarios Marta Ferreyra, de elaboración propia, ver anexos.

## 4.1 Descripción del instrumento utilizado: Cuestionario de Evaluación de Asociaciones

De acuerdo al Protocolo para la evaluación de asociaciones<sup>29</sup>, este cuestionario es el más importante de los cuatro instrumentos que se proponen. Yo seguí las recomendaciones que se hacen en este documento, en el cual dice:

“Lo más recomendable en estos casos es aplicar los cuestionarios a una muestra de informantes que dé cuenta de la diversidad de posiciones y situaciones dentro de la asociación y su entorno. En la muestra deberán estar representados —en su caso— los hombres y las mujeres, los diferentes grupos de edad, los grados de escolaridad, los niveles socioeconómicos y otras categorías que se considere pueden influir significativamente sobre el desempeño de la asociación.

Por supuesto, el tamaño de la muestra deberá adecuarse al tamaño de la asociación; esto es, la cantidad de asociados”.  
(REDA, 2012: 26)

Esto se tradujo, en mi investigación en la siguiente tabla:

	DIRECCION	MEDIOS	TÉCNICOS
Asociación “A”: fundada en el año 1992, número de integrantes 15 = 86 % de mujeres y 14% de hombres	1 (mujer)	1 (mujer)	3 (2 mujeres y 1 hombre)
Asociación “B”: Fundada en el año 2000, número de integrantes 20 = 99% de mujeres y 1 % de	1 (mujer)	2 (mujeres)	3 (mujeres)

<sup>29</sup> REDA. (2012). *Protocolo para la Evaluación de Asociaciones*. (C. Puga & M. Luna, Eds.). México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México y El Colegio Mexiquense A.C.

hombres.			
Asociación "C": fundada en el año 1991, número de integrantes número de integrantes 29 = 80; % mujeres y 20% hombres	1(mujer)	2 (mujeres)	4 (tres mujeres y un hombre)
SUBTOTAL	3 (mujeres)	5 (mujeres)	10 (8 mujeres y 2 hombres)
TOTAL- 1	18		
Entrevistas a informantes clave (activistas teóricas, activistas del movimiento feminista mexicano)	4 (mujeres)		
TOTAL -2	22		

El citado Protocolo describe de la siguiente manera el instrumento:

(El cuestionario de evaluación de asociaciones<sup>30</sup>) "Consta de 91 preguntas, cuyos resultados se procesan para efectos de la evaluación de acuerdo con el procedimiento de calificación descrito al final de este manual. Se recomienda recordar a los entrevistados que el cuestionario no explora ni evalúa sus percepciones, opiniones o expectativas personales, sino las condiciones que ellos consideran predominantes en el conjunto de la asociación. Es importante seguir las instrucciones del cuestionario y anotar algunas observaciones que más tarde puedan servir para desechar respuestas, entender mejor el desempeño y emitir recomendaciones.

Se sugiere que el cuestionario sea aplicado por uno o varios entrevistadores. Es también aceptable que los entrevistados

<sup>30</sup> Disponible para su consulta y revisión completa en el citado Protocolo para la evaluación de asociaciones.

llenen personalmente el cuestionario. Para que la evaluación resulte consistente y homogénea, conviene que se utilice sólo uno de los dos métodos.” (REDA, 2012: 27)

## **4.2 La reflexión crítica sobre la aplicación y resultados del cuestionario. Propuestas y justificaciones.**

Es importante hacer una aclaración llegados a este punto. En mi investigación observé dos tipos de información deseada y necesaria: por un lado, la información a partir de lo que se ha interrogado sobre el desempeño organizativo y por el otro, los aspectos que atañen a la subjetividad y que pueden estar incidiendo en el desempeño de estas organizaciones. Las respuestas a las 91 de este cuestionario (Cd) arrojan, claro está, valioso material para construir la primera cuestión, es decir, la situación de aquellos elementos y aspectos que en una organización pueden estar relacionados y también arrojan luz sobre el desempeño, y que pueden medirse a través de los indicadores apropiados:

El protocolo de evaluación surge de una serie de supuestos que originalmente trabajamos como hipótesis en torno a tres ejes del desempeño: práctico, organizativo y de relación con el entorno, los cuales dieron lugar a los estándares que sirven de base al cuestionario y orientan su calificación<sup>31</sup>.

Sin embargo, la segunda cuestión, referente a las dinámicas subjetivas que impactan en el desempeño de las asociaciones, solo quedaron en el aire y solo pude empezar a contestarlas a partir de relacionar este cuestionario (Cd) con mi cuestionario (Cmf). Esta relación entre ambos cuestionarios (Cd y Cmf) arrojó interesantes preguntas que estaban lejos de poder responderse con el Cuestionario de evaluación de asociaciones (Cd).

---

<sup>31</sup> REDA. (2012). *Protocolo para la Evaluación de Asociaciones*. (C. Puga & M. Luna, Eds.). México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México y El Colegio Mexiquense A.C. Pág. 90

A la luz de estas ausencias surgen las propuestas (en rojo) que quiero dedicar a continuación a la reflexión colectiva<sup>32</sup>:

### 4.3 El horizonte utópico

Teniendo en consideración que las organizaciones que entrevisté son entidades de alta carga ideológica, con una misión y visión que puede llamarse de inspiración ética y política, no me sorprendió detectar una cierta y reiterada intención a hacer comentarios sobre “los ideales” y “los principios”... su seguimiento, su ensalzamiento, su traición...(el fin de la congruencia). Por ello creo que, dado que todas las organizaciones de la sociedad civil comparten esta postura ideológica, sería una información relevante a la hora de conocer la apreciación que hacen de ello sus integrantes.

#### 4.3.1 Los ideales

Para lograr los fines de la organización, ¿cuán bien o cuán mal se han utilizado en la asociación los siguientes recursos?

	(0) <i>Mu y mal</i>	(1) <i>Ma l</i>	(2) <i>Bie n</i>	(3) <i>Mu y bie n</i>	NS <sup>33</sup> (97)	NC (98 )	NA (99 )	R (94 )	NE (95 )	P (96 )
40. El tiempo										
41. Los ideales										
42. Los principios										
43. Sus instalaciones										

<sup>32</sup> Ver anexo con las preguntas incluidas en sus lugares dentro del propio cuestionario (Cd)

<sup>33</sup> En orden: No Sabe; No Contesta; No Aplica;

44. La participación voluntaria										
45. Los recursos financieros										

### 4.3.2 La congruencia

¿Considera usted que la asociación funciona hacia el interior con los mismos valores y principios que promueve hacia el exterior?

- 1) si
- 2) no

Si contestó negativamente, por favor, amplíe su respuesta.

### 4.4 Voz, salida y lealtad

El economista y sociólogo Albert Hirschman (2012) señala que todo tipo de organización establece una dinámica en donde estas tres reacciones, voz, salida y lealtad, entran en juego. Si la organización tiene canales efectivos de comunicación, solidarios, seguros y confiables para quienes ahí trabajan, es poco probable que la opción de “salida” sea una alternativa a la mano en situaciones de tensión. Por el contrario, lo comprobé en mi investigación, reglas poco claras o confusión o invasión de las relaciones laborales por parte de las dinámicas afectivas más propias de las relaciones familiares que del mundo del trabajo traerán “oscuridad” dice Hirschman: tensión y ruptura. La lealtad interviene en ambos casos (voz y salida), como elemento mediador: en caso de una fuerte lealtad, se intercederá a favor de aplacar la voz, de mantener la relación, produciendo lo contrario en caso de una débil lealtad de los integrantes en cuestión. Es decir, que la lealtad, puede afectar en los dos sentidos: en primer lugar, si hay lealtad a la organización, a los objetivos, a la misión, esta actúa evitando la salida o la ruptura (aunque no el disgusto), y en segundo lugar, si las relaciones están “atravesadas” por lazos afectivos (casi como trasposiciones de los lazos familiares) la lealtad actúa provocando la salida (porque no se puede expresar el disgusto).

Si un integrante desea hablar con la dirección de la organización de un asunto laboral:

- 1) Tiene acceso directo al despacho de la dirección
- 2) Esto puede tener consecuencias negativas (algún tipo de penalización soterrada)
- 3) Tiene que pasar por un intermediario (formal o informal)

25. Si un integrante desea salirse de la organización, \_\_\_\_/

- 1) Puede irse, pero resulta una decisión costosa para él.
- 2) Se va sin mayor problema.

(94) R \_\_\_\_; (95) NE \_\_\_\_; (96) P \_\_\_\_; (97) NS \_\_\_\_; (98) NC \_\_\_\_; (99) NA \_\_\_\_.

26. En caso supuesto de que una situación laboral afectara de manera directa, prolongada y negativa su trabajo, y contemplara usted la posibilidad de dejar la organización, qué tipo de elementos podrían intervenir en su decisión:

- 1) las relaciones personales
- 2) El prestigio de la organización
- 3) La labor social que realiza
- 4) La lealtad a la "causa"

33 ¿Conoce usted casos de asociados que se hayan sentido gravemente afectados por alguna decisión interna? \_\_\_\_/

- 1) Conozco muchos casos.
- 2) Conozco varios casos.
- 3) Conozco muy pocos casos.
- 4) No conozco ningún caso.

(94) R \_\_\_\_; (95) NE \_\_\_\_; (96) P \_\_\_\_; (97) NS \_\_\_\_; (98) NC \_\_\_\_; (99) NA \_\_\_\_.

34. ¿Cuál ha sido la actitud de estas personas con posterioridad a los hechos?

- 1) han seguido trabajando sin más.
- 2) Han dejado la organización y no han vuelto a tener relación con la misma
- 3) Se fueron pero siguen vinculadas de alguna manera

## 4.5 La lógica de las idénticas

El mandato cultural de la feminidad incide en el campo de la subjetividad. Una característica de la dinámica cultural de la feminidad es la de establecer lógicas de relación horizontales entre mujeres, mismas que Celia Amorós (2007) ha llamado la “lógica de las idénticas”. Esta dinámica dificulta una división del trabajo con sanas jerarquías. Esta vivencia de las mujeres como idénticas en el campo de lo indiscernible socialmente, obstaculiza su diferenciación. Sumado a esto, y debido a la forma de vinculación de las mujeres con el mundo -el amor como vía de significación, el ser para los otros, la abnegación- las feministas acaban desarrollando una lógica amorosa - todas nos queremos, todas somos iguales - que no ha permitido aceptar conflictos y diferencias (Haydeé, 1997). En este sentido, resulta imperioso identificar las dinámicas relacionales, y en este caso las laborales, en las que se actúa la dificultad cultural y psíquica para reconocer las diferencias de capacidades, de liderazgo, de habilidades.

32 ¿Con cuál de las siguientes opciones está usted más de acuerdo?

\_\_\_\_/

- 1) La asociación cuenta con un organigrama que especifica las funciones de sus diferentes órganos o las tareas de los asociados.
- 2) La asociación cuenta con un organigrama que divide de manera muy general y flexible las diferentes funciones.
- 3) La asociación no cuenta con organigrama.

(94) R \_\_\_\_; (95) NE \_\_\_\_; (96) P \_\_\_\_; (97) NS \_\_\_\_; (98) NC \_\_\_\_; (99) NA \_\_\_\_.

Piensa Ud. que hay ciertos casos en que las funciones (establecidas a través de las jerarquías y los cargos) son vividas con dificultad por el equipo?



1. Sí
2. No
3. A veces

Y en este mismo sentido, ¿piensa usted que las promociones de pares pueden ser vividas con recelo?

1. Sí
2. No
3. A veces

## 4.6 El efecto de lo personal en el mundo laboral

La división sexual del trabajo en nuestra sociedad vuelca el peso de los cuidados de las personas dependientes y vulnerables a las mujeres del grupo familiar. Aprovechando esta “naturalización” de la desigualdad a través de la cultura, muchos varones, autónomos, se resisten a hacerse responsables de sus cuidados básicos, delegándolos en otras mujeres.

Por otro lado, aunque en el mismo orden de cosas, el ámbito de lo doméstico ha sido considerado el “espacio natural” de las mujeres, naturalizando modos de vida que son, sin duda, producto de un desarrollo histórico que hoy está cambiando. Existe una división entre el mundo de “lo público” y “lo doméstico” en donde los hombres se sitúan, también con naturalidad, en el espacio social, político, público y las mujeres quedan ubicadas al mundo del hogar, de la casa, del espacio doméstico, no necesariamente privado. Esta poderosa división del mundo y del trabajo, presente en la vida cotidiana de hombres y mujeres ha contribuido a desarrollar una parte importante de lo que conocemos como la lógica cultural de género, que nos habla fundamentalmente de aquello que en nuestras sociedades se considera propio de los hombres (lo masculino) y propio de las mujeres (lo femenino). Por ello, las mujeres están constituidas culturalmente para resolver los asuntos familiares, como parte de su condición femenina. En sociedades como la nuestra, donde las cuestiones relacionadas con el cuidado son un problema social que resuelven las mujeres de manera individual (o con el apoyo de otras mujeres), es frecuente la aparición de problemas “personales o familiares” en medio de

las relaciones laborales. Conocer la incidencia que esto puede tener, no solo frente a la productividad o al desempeño, sino en relación con el resto de los y las integrantes de la asociación, es el objetivo de estas preguntas.

x) Qué tan seguido se presentan problemas “personales” que podrían obstaculizar el normal desarrollo de los compromisos laborales, entendiendo por estos aquellos: enfermedades, cuidado de personas dependientes y/o vulnerables, resolución de asuntos administrativos, problemas domésticos?

- 1) puntualmente
- 2) constantemente
- 3) de manera esporádica

x) ¿Considera Ud. que la frecuencia de estos “asuntos personales” tiene incidencia sobre:

- a) el desempeño general de la asociación  
el desarrollo del trabajo colectivo
- b) las relaciones laborales
- c) El ambiente de trabajo por la sobrecarga que eso implica para los demás.

## 4.7 El peso de lo afectivo en el mundo laboral

Si, como dice Christophe Dejours (Dejours, 2015: 21) el cuerpo que trabaja es el “segundo cuerpo”, no el cuerpo biológico, sino el cuerpo que se experimenta afectivamente, el cuerpo subjetivo, el mundo laboral se nos presenta como una inmenso ecosistema en el que conviven con más o menos éxito conocimientos, prescripciones, técnicas, instrumentos, herramientas, inteligencias diversas y sobre todo afectividades. Las organizaciones de la sociedad civil, tan cargadas del contenido ideológico, ético, político y hasta moral se constituyen en el espacio predilecto de las emociones y entre ellas, los vínculos afectivos ocupan un lugar predilecto. Siendo lo afectivo un territorio por excelencia de lo femenino, los lugares de trabajo predominantemente femeninos, o exclusivamente de mujeres, sufren una sobre exposición a lo afectivo que puede llegar a operar de maneras diversas, a veces productivamente, a veces como obstáculo y en la mayoría de las veces, como una trasposición de las interacciones familiares al orden

del trabajo. Detectar estas interferencias, entender por qué se producen y cuáles son sus efectos, así como develar las dinámicas subjetivas que se producen en la estructura laboral, pueden ser de gran riqueza a la hora de entender el funcionamiento de estas organizaciones.

x) Considerando como “dinámicas afectivas” a aquellas que tienen que ver con emociones, sentimientos, celos, envidias, frustraciones, expectativas, familiaridad en el trato, decepción, reconocimiento o falta de reconocimiento, cree Ud. que estas inciden en su organización:

- 1) casi nunca
- 2) A veces
- 3) frecuentemente
- 4) de manera reiterada

SI HA CONTESTADO AFIRMATIVAMENTE (OPCIONES 2 A 4) POR FAVOR, RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

x) Estas dinámicas afectivas que intervienen en la organización, se presentan principalmente:

- 1) entre pares
- 2) de abajo hacia arriba en la jerarquía
- 3) de arriba hacia abajo en la jerarquía
- 4) Se triangulan (golpea a uno/a para dañar a otro/a)
- 5) Invaden indistintamente toda la organización y pueden ir en cualquier dirección.

x) Cree usted que esta transferencia de las “dinámicas afectivas” al mundo de las relaciones laborales

- 1) le da a la organización un ambiente familiar, que es positivo
- 2) enrarece las relaciones laborales
- 3) entorpece el desarrollo de relaciones claras y profesionales.

## **4.8 Dinámicas cotidianas al interior de la organización**

Alrededor de los compromisos diarios de rendición de tareas, de acciones, de responsabilidades, de resistencias (Dejours, 2015: 17), de solidaridades, de

coordinación (Dejours, 2015: 27) y de cooperación (en el sentido que da Richard Sennet (Sennett, 2012) a este término, como un proceso complejo y contradictorio) se suceden emociones, sentimientos, representaciones, dinámicas abiertas u ocultas, estrategias relacionales, una verdadera ingeniería subjetiva en permanente restructuración, con la aparente fragilidad de un castillo de naipes que no cae porque los vínculos que lo sostienen, de naturaleza confusa y diversa, son un poderoso pegamento de fuerz39. En cada caso, señale por favor, lo que corresponda mejor a lo ocurrido en su asociación DURANTE EL ÚLTIMO AÑO.

<i>Entre los asociados (integrantes)</i>	(1) <i>Ha(n) aumentado</i>	(2) <i>No ha(n) cambiado</i>	(3) <i>Ha(n) disminuido</i>	(4) <i>Nunca ha habido</i>	NS (97)	NC (98)	NA (99)	R (94)	NE (95)	P (96)
46. La confianza										
47. La comunicación										
48. Los conflictos abiertos o malos entendidos										
49. Los conflictos soterrados										
50. Las rivalidades (celos, envidias)										
51. La coincidencia sobre										

valores y creencias										
52. La cohesión										
53. El compromiso con la asociación										
54. La competencia										
55. La solidaridad										
56. La cooperación										

## 4.9. La tiranía de la falta de estructuras

Hace años, en Estados Unidos, Jo Freeman (1999), una socióloga feminista, lanzó el concepto de “La tiranía de la falta de estructura” para analizar el devenir de las organizaciones feministas: al no aceptar las diferencias de tareas, puestos y responsabilidades, las mujeres entorpecían la dinámica de trabajo. Inicialmente, habiendo aceptado y promovido plenamente la idea de la falta de estructura como una cuestión supuestamente igualitaria y democrática, no se habían percatado de los obstáculos que producía su aplicación: la falta voluntaria y expresa de una estructura y una jerarquía.

Muchas feministas, en diversas partes del mundo occidental, asumieron este modelo de organización como el más adecuado para ellas: rompía el modelo vertical y jerárquico androcéntrico que se consideraba negativo, no se interesaba explícitamente por tener poder (aunque de alguna manera se ejerciera, como acabó señalando Jo Freeman), y buscaba dar reconocimiento y valor a la experiencia femenina, una desconocida en contraposición al omnipresente mundo masculino: “Entre las mujeres se establece una sociedad nueva de la que queremos excluir el antagonismo, la competencia,

la dominación y el afán de mando” (Freeman, 1999). Lo único real y cierto era la voluntad de las integrantes de crear instancias de marcado perfil de género, propias de las mujeres, únicas en su tipo y que les permitieran sentir que por primera vez, no estaban siendo tributarias del sistema patriarcal, sino creando algo insospechado y de alto valor transformador. Para analizar la presencia de estas dinámicas subjetivas contra-jerárquicas y pretendidamente igualitarias y democráticas, que se mezclan con otras dinámicas de la subjetividad femenina, intento recuperar las huellas que dejan en el caso concreto de mi investigación, sobre las relaciones laborales entre mujeres feministas. Considero que estas preguntas pueden aplicarse a los integrantes de cualquier asociación que registre algún vestigio, en su conformación ideológica, de maneras o formas anti-jerárquicas o igualitaristas.

x) Como integrante de la asociación, se siente cómodo/a con la estructura jerárquica de la organización, así como con las funciones asignadas a cada integrante?

- 1) Si
- 2) no

x) En su experiencia como integrante de la asociación, piensa que es la estructura adecuada para una organización con su ideología?

- 1) si
- 2) no

SI HA CONTESTADO NEGATIVAMENTE, POR FAVOR PASE A LA SIGUIENTE PREGUNTA:

X) Cree que la estructura de la organización podría ser

- 1) más horizontal
- 2) con menos jerarquías y más democrática
- 3) con funciones rotativas

# Capítulo V. Entre la subordinación y la rebeldía. Análisis del impacto de los mandatos de género de la feminidad en el desempeño organizativo.

## 5.1 Lógica de las idénticas

- 5.1.1 Las iguales (A1+B1)
- 5.1.2 De tin marín ...(A1+B2)
- 5.1.3 La cosa se puso de color hormiga... (A1+B3)
- 5.1.4 Quiero pero no puedo (decirle) (A1+B4)
- 5.1.5 Amigas para siempre (A1+B5)

## 5.2 Tiranía de la falta de estructuras

- 5.2.1 Yo no mando, pero... (A2+B1)
- 5.2.2 Todas hacemos todo (A2+B2)
- 5.2.3 La ley de la selva (A2+B3)
- 5.2.4 No debería de haber líderes... (A2+B5)

## 5.3 Tretas del débil

- 5.3.1 La ley de la más débil (A3+B1)
- 5.3.2 Hazte mensa (A1+B3)
- 5.3.3 Sí pero no (A3 + B4)

DESEMPEÑO→  MANDATOS DE LA FENINIDAD ↓	LIDERAZGO JERARQUIA INFLUENCIA Y EJERCICIO DEL PODER <b>B1</b>	ESTRUCTURA DE LA TAREA- DIVISION DEL TRABAJO  <b>B2</b>	CONFLICTO  <b>B3</b>	VOZ Y SALIDA  <b>B4</b>	HORIZONTE UTOPICO  <b>B5</b>
LOGICA DE LAS IDENTICAS <b>A1</b>	-Identificación -Lo personal es político -Trampas de la feminidad -Estrategias de ganancia de poder	-Indiscrenimiento	-Anti-jerarquía -Resistencia Rivalidad CELOS -Admiración	-Lealtad -Respuesta -Lo afectivo en lo laboral	-Sororidad -Sectarismo -Identidad Laboral
TIRANIA DE LA FALTA DE ESTRUCTURAS <b>A2</b>	-Prácticas oblicuas -Micro-manipulación -Denegación	-Asambleísmo -Indiscernimiento Horizontalidad Reorganizar e acio - Rebeldía	-Denegación - Lo personal en lo laboral	Prácticas oblicuas de comunicación Silencio	-Horizontalidad -Democracia -Anti-institucionalización -affidamento
TRETAS DEL DEBIL <b>A3</b>	-Separación del saber y del decir -Saber y no decir -Evitación -Prácticas oblicuas -Micro manipulación -Abnegación -Lo personal en lo laboral	-resistencia -No acatar	-resistencia -Comunicación oblicua Silencio vs VOZ -Respuesta	-Comunicación oblicua	



## 5.1 Lógica de las idénticas

- 5.1.1 Las iguales (A1+B1)
- 5.1.2 De tin marín ...(A1+B2)
- 5.1.3 La cosa se puso de color hormiga... (A1+B3)
- 5.1.4 Quiero pero no puedo (decirle) (A1+B4)
- 5.1.5 Amigas para siempre (A1+B5)

### 5.1.1. Las iguales

Bajo la lógica de las idénticas (Amorós, 2007) las mujeres establecen vínculos en los cuales las fronteras subjetivas entre ellas están desdibujadas, borradas y borrosas. La lógica de las idénticas paraliza el asombro, estanca el reconocimiento, invalida la admiración.

En esta sección voy a analizar el momento en que la lógica de las idénticas cruza con el ejercicio del liderazgo, con la actuación y reconocimiento de la jerarquía que está claramente establecida. No es una suposición, sino que cada integrante sabe cuál es su lugar en el orden o lo que podría llamarse “cadena de mandos”, aun a riesgo de sobredimensionar las atribuciones, que en ninguno de los tres casos, de las tres asociaciones, es tan vertical o autoritaria.

*Astrid. –Sí me pasa mucho. Ahorita que estás diciendo eso,... ahorita igual en un foro que se iba a hacer en Zacatecas, no sé qué, que vamos a poner dinero, que va a ir no sé quién, me preguntan “¿quién va a ir?”, ¿cómo que quien va a ir?, a ver primero se dice ¿Astrid tu agenda está disponible? Y si no quien dice quién va pues soy yo, pero o sea es como...para mí es, porque yo que fui..., nunca había sido jefa, para mí era evidente que lo primero ver qué quiere la jefa ¿no?”*

En este caso lo que se juega es la falta de reconocimiento del lugar de jerarquía, y la idea de que da igual quién represente a la institución aunque en los hechos se demuestra no cierta. Se da por hecho que un mando medio o bajo puede ir en lugar de la Directora... la pregunta “¿quién va a ir”, deja implícito, al ignorarlo, que esa responsabilidad puede realizarla cualquiera.

Sin embargo, los hechos ponen en evidencia que las cosas no son así. Veamos:

*Emilienne de León: Entonces llegó un psicoanalista que hace intervención institucional, que nos hizo una intervención como de seis meses y en una, fijate, él dijo: a ver, sí, todas son iguales pero no son iguales, porque si algo sale mal la cabeza que van a cortar es la de Emilienne no la de ustedes, entonces el nivel, el rango de responsabilidad es de ella”*

Somos colegas, somos iguales, pero no te muevas de ese lugar. La lógica de las idénticas se expresa también no solo cuando se desarrolla plácidamente en la amalgama unificadora, sino cuando alguien rompe la ilusión, sale del grupo, deja a las iguales y comienza a ejercer un liderazgo que produce resistencias por parte de “todas”. Estas situaciones que se repiten, acaban resultando agresivas (no toda resistencia es pacífica), desgastando el liderazgo e impactando negativamente en el desempeño,

*Marta Ferreyra: En cambio en la lógica de las iguales, tú estabas en esa lógica y ahí pasaba todo bien, pero en cuanto sales de ahí, hubo como una traición al grupo?*

*Carolina F: Sí, totalmente. O sea, eso pasó el año pasado, y te digo que fueron como los primeros 6 meses, fueron una pesadilla para mí, o sea, la estaba pasando pésimo, me sentía super sola, este, como que yo... la Dirección a veces es un puesto como muy muy difícil...” “fue una época en la que me sentía constantemente defendiendo mi puesto, como que si no lo defendía me iban a saltar encima.”*

Acatar las decisiones de otra mujer: esa también es la cuestión. Y esto saca a la luz la confusión, el traslapamiento que se produce (dando la razón a Amorós, 2007) entre “ser mujeres” y las funciones, como si el “ser mujer” fuera ya una función en sí y por la tanto da igual quién la realiza: si ya estás ocupando esa función, para qué quieres otras. Si quieres otras marcas, una diferencia, te alejas del todo, traicionas el mandato porque quieres salirte de él, quieres más y eso no es femenino. Las mujeres, en cumplimiento de los *habitus* de género, nos conformamos con los espacios pequeños, nos quedamos quietas si no queremos ser consideradas masculinas, ambiciosas, públicas.

*Nina O.: “...pienso que es difícil aceptar como decisiones de otra mujer con la que no estás de acuerdo ¿no? Pienso que por ahí viene.*

*Marta Ferreyra: Si tú has trabajado con hombres, sabes cuál es la diferencia.*

*Nina O.: Sabes cuál es la diferencia. Totalmente, totalmente; he trabajado con hombres y sí es diferente, es bastante diferente y aquí pues siempre está que es una mujer como con otra igual que tú..."*

¿De qué manera impacta, entonces, la lógica de las idénticas con el ejercicio del liderazgo?

Según los ejemplos que he presentado más arriba, esta expresión de los mandatos de la feminidad, de los *habitus* de género de la feminidad, oscurecen la gestión del liderazgo (no permiten brillar a la líder) y lo entorpecen (hacen más lentas las decisiones) pero sobre todo lo desgastan.

*Carolina F.: (...) "de enero a diciembre tuve seis contracturas en el cuello; dos de ellas terminé en el hospital por puro estrés, me enfermé muchísimo (...) entonces, en ese campo de batalla yo me acuerdo que me sentía horrible, o sea, me la pasaba fatal. Ya desde el domingo en la tarde yo me ponía nerviosa, o sea, mis manos ya sudaban como de 'ahí viene el lunes'"*

Cuando las directoras dicen que a sus subordinadas les cuesta hacer conciencia de la diferencia jerárquica, que el liderazgo es visto como una opción que hay que evitar para no traicionar al grupo, cuando las mujeres son vistas como un todo indiferenciado, lo que sucede es que el liderazgo (sea colaborativo, carismático, consensual o horizontal) (Due Billing & Alvesson, 2014) no puede desarrollarse de manera sana, en el sentido de guía, de conducción con *expertise*, con admiración y respeto. Las tres directoras de las tres organizaciones gastan energía psíquica y física en defender su puesto, energía que un hombre en su situación habría ocupado en organizar con serenidad su gestión:

*Carolina F: "Y me pasa como...me sigue pasando seguido que de repente me doy cuenta ya habiendo pasado la situación, que estuve como defendiendo algo que no tenía porqué defender, con un equipo que se supone que es mí equipo y que yo soy parte de ese equipo y que trabajamos juntas ¿no? Y que de repente sí siento que estoy así como, como poniéndome una armadura para que no me ataquen ¿no?, cuando es como raro."*

### 5.1.2 De tin marín ...(A1+B2)

En ese apartado tratamos de entender el encuentro de la lógica de las idénticas (Amorós, 2007) y una parte importante del desempeño cotidiano de las organizaciones que es la estructura de la tarea en el sentido de cómo se divide el trabajo, quién hace qué y las razones por las que esto sucede de una manera y no de otra. Difícil ejercicio este, en el que se cruzan una alta conciencia de sí ganada a fuerza de activismo y lecturas feministas, de referentes políticos (Marta Lamas, Patricia Mercado) y el peso de la subordinación incorporada via los *habitus* (esa necesidad hecha virtud, Bourdieu, 1994: 94).

En una lectura atenta de las entrevistas la cuestión de la estructura de la tarea aparece repetidamente, sin embargo, el encuentro de la idea de las iguales (del amalgamamiento entre unas y otras, esa tendencia a reconocer a las mujeres, a las colegas como partes de un todo en el que no son ni diferenciables ni identificables en su individualidad) y el quién hace qué, impone altos retos para la subjetividad femenina. Veamos, si la premisa con la que valoro el trabajo de mis colegas (todas somos mujeres) hace que no vea diferencias entre unas y otras, ¿qué valor añadido puedo otorgarle a las diferentes tareas? ¿no tendría que dar igual quién nos dirija? ¿debería yo reconocer, como singular, la calidad del trabajo de otra compañera cuando yo misma pienso que cualquiera podría hacerlo... porque somos iguales? La dificultad del reconocimiento (de capacidad de ver los talentos, los capitales que no se posee) hacia otra mujer, de la admiración hacia “una igual” atraviesa este cruce.

*Alma: Entonces te vives en esta lógica de “las mujeres son reemplazables”....Eh, y de ahí viene el que las mujeres se puteen unas con otras porque ‘pues sí es fácil reemplazarla, yo puedo mejor que ella’ ¿no? En lugar de reconocer el talento de las otras.”*

Reconocimiento, admiración... verdaderos desafíos entre las iguales. Se puede otorgar reconocimiento a una mujer que está muy por encima (un ejemplo popular podría ser Sor Juana), pero a la cercana cuyos talentos la colocan por sobre el grupo, exige un esfuerzo de ajuste del *habitus*. En el *Tin marín de do pingüé*, se juega a la suerte entre elementos iguales, y es el azar el que decide...

no hay propiedades de unas u otras que las haga diferenciarse. De igual manera, en las organizaciones feministas en las que realicé las entrevistas, y en lo que me dijeron las informantes clave, hay una tendencia a la ocultación de las diferencias (aquellas que hacen que unas destaquen sobre otras) permitiendo que primen las acciones que consideran nimia la importancia de “sobresalir”; eso que Marta Lamas, en la entrevista, dice: “Entonces necesité eso que luego encontré en el discurso de las italianas de ... la necesidad de distinción, no? Una ambición personal de querer ser reconocida...”

Las mujeres aceptando la ambición dentro de su abanico de posibilidades. En el espacio del *habitus* de género de la feminidad, no hay lugar para la ambición porque eso nos hace malas mujeres, inconformes, descontentas, insatisfechas. La ambición es insatisfacción por excelencia y eso es una mancha en el currículum de la feminidad.

Volviendo al reconocimiento. Dice Lamas en la entrevista:

*“Yo había hecho un documento hablando de la despenalización del aborto (...) y tiempo después aparece un cuaderno firmado por varias chavas en donde se incluía el documento que yo hice sin darme crédito (...) por otro lado fue muy frustrante trabajar en un texto y que luego se publicara sin mi nombre...”*

Por lo tanto, cuando la lógica de las idénticas se topa, en el mundo laboral de las organizaciones, con un *habitus* de la feminidad como el indiscernimiento (esa imposibilidad para separarse y diferenciarse, para ser distinguible respecto al otro), se interpone en eso que menciona Marta Lamas como “la distinción”. La marca de singularidad y el reconocimiento (como proceso de distanciamiento y extrañamiento del otro) contribuye a construir sujetos con agencia<sup>34</sup> (Giddens, 1984). Aunque el concepto de agencia puede ser analizado desde diferentes ópticas (Bandura, 1997; Bourdieu, 1972; Deci & Ryan, 2000; Green, 2005) acudo solo a Giddens porque con esta definición me basta para hablar de lo que el

---

<sup>34</sup> Giddens afirma que la agencia “se refiere no a las intenciones que las personas tienen al actuar, sino a la capacidad de las mismas de poder actuar en primer lugar. La agencia está relacionada con los acontecimientos de los cuales un individuo es el autor en el sentido en que este pudo, en cualquier momento de la acción, haber obrado de manera diferente.” Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Berkeley: University of California Press.

reconocimiento o la admiración, el respeto o la consideración, significan para quien recibe la distinción: la señalan como sujeto capaz de actuar libremente.

Inversamente, si niego mi reconocimiento, exilio al sujeto de mi mirada, dejo un preámbulo para quienes vienen detrás. Me trae la mente aquella escena de la película de Ettore Scola, *La Famiglia* (1987)<sup>35</sup>, en la que el personaje que hace de tío Niccola, le dice a Paolino, un niño, “voy a enseñarte un juego”. A partir de ese momento, el tío Niccola finge no ver a Paolino, pregunta por él, pero dice que no lo ve. Paolino niño lo persigue desesperadamente tratando de hacerse ver, asustado e intimidado por el hecho de ser invisible: si no me reconocen... no existo. Ese poder de invisibilizar al otro, en las organizaciones feministas lo tienen las subordinadas contra la líder:

*Mariana G.: Sí, si, sí. O sea, intentó varias veces hacer cosas que me tocaban a mí (...), un poco queriendo suplantar. (...) y estaba básicamente descontenta porque ella no había sido elegida como Coordinadora y sentía que se merecía el puesto; entonces, después de un año trabajando sin que reconociera mi autoridad, se tuvo que hablar con ella y decirle que la puerta estaba abierta.*

### **5.1.3 La cosa se puso de color hormiga... (A1+B3)**

¿Qué sucede cuando la frágil armonía entre mujeres, se quiebra?

*Emilienne de León: “Y también se rompen las organizaciones y también lo he visto, no es que no sea tanto pero el enojo que entre las mujeres puede subsistir a través de los años porque sucedió una cosa, es de no volverse a hablar, cuando la vida te lleva por muchas veredas y te vas a volver a encontrar con esas personas y vas a tener que volver a trabajar con ellas.”*

Siguiendo el título que nombra a este capítulo, “De la subordinación a la rebeldía”, entramos de lleno a la explosión de los conflictos que han estado latentes y escondidos. Más adelante mostraré cómo actúan estos recursos oblicuos que no se presentan en su desnudez sino todo lo contrario: arropados del más variado de los vestuarios.

En este sentido, ¿qué significa entrar en conflicto? En este apartado trataré de

---

<sup>35</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=Zstbiy4epEM>

analizar los conflictos abiertos, los que encuentran un espacio en la palabra, los que logran expresarse y no los que se encuentran protegidos por el silencio o los actos de difícil interpretación. Evidentemente, el conflicto aparece cuando dos o más fuerzas entran en colisión, se disputan el poder o contra el poder (del otro) o se tensan frente a él. En este punto creo que es relevante recordar lo que dice Foucault en relación a esto porque arroja luz sobre otro aspecto que es inalienable al ejercicio del poder: la resistencia a este.

Para Foucault toda relación de fuerzas es una relación de poder. Acostumbrados a concebir, nos dice Foucault, el poder como negativo (desde la prohibición) proveniente del soberano, debemos poner el esfuerzo en pensar el poder como “aquello que está en todas partes” (Foucault, 1977: 113)... Es una relación que es también una forma de acción hacia el otro, hacia los otros, en un juego móvil de condiciones no igualitarias. Una acción que produce una reacción, que produce sus resistencias (Foucault, 1977: 116), nunca en una posición de exterioridad al poder, es decir, se engendran dentro de la relación misma porque “constituyen el otro término en las relaciones de poder (Foucault, 1977: 117). Adversarios, nos dice, de apoyo, de saliente para una aprehensión.” No hay poder que se ejerza sin un fin, sin un objetivo, sin un cálculo: aquello que se quiere conseguir del otro, aquello en lo que el otro cederá su capacidad de resistencia o buscará de manera constante reinventar sus formas de resistencia, tal como aquel que ejerce el poder, quien deberá inventar nuevas formas de acción sobre las conductas de los otros.

Las fuerzas que cruzan aquí son el *habitus* de género de la feminidad y las diversas formas de rebeldía que producen conflictos en forma de rivalidad, celos; expresiones estas de las resistencias de las que habla Foucault (1977):

resistencias que son posibles, necesarias, improbables; otras que son espontáneas, salvajes, solitarias, concertadas, desenfundadas o violentas; aun otras que están prestas a hacer concesiones, son interesadas o sacrificiales; por definición, sólo pueden existir dentro del campo estratégico de las relaciones de poder. Pero esto no quiere decir que sean sólo una reacción o un rechazo, que representen con respecto a la dominación

básica sólo un envés en última instancia siempre pasivo, condenado a la derrota perpetua (Foucault, 1977: 116).

Las posibilidades de resistencia, entonces, en este contexto, se muestran incapaces de llevar a cabo cualquier cambio contra la ley que se le impone, ya que son entendidas, simplemente, como un efecto más del poder.

En el siguiente ejemplo podemos ver que aparecen ya elementos concretos, emociones que despiertan la rivalidad entre mujeres y que están, sin duda, en el corazón de algunos de los conflictos más recurrentes:

*Emilienne de León: “Entonces eso genera muchas rivalidades y como lo público se vuelve personal, es decir entonces: ‘no y me dijo y me hizo y además entró y no me saluda’ y a lo mejor, ni siquiera pasó eso, está tan abrumada, digo, que puede ser que no le caigas bien, pero está tan abrumada que no te saludó, o si te hizo la grosería (...) El éxito entre las mujeres..., el éxito genera mucha envidia, mucha envidia, les molesta y entonces...”*

Emilienne de León dice en su entrevista algo que podría explicar de alguna manera esta idea de que “las mujeres nos tomamos todo como personal”:

*Emilienne de León: Los hombres suelen ser... (hace una pausa para pensar y continua la idea dando unos golpecitos en la mesa) o más frontales, no? Y también se rompen las organizaciones y también lo he visto, no es que no sea tanto pero el enojo que entre las mujeres puede subsistir a través de los años porque sucedió una cosa, es de no volverse a hablar, cuando la vida te lleva por muchas veredas y te vas a volver a encontrar con esas personas y vas a tener que volver a trabajar con ellas. Marta Ferreyra ¿Y eso a qué lo atribuyes?*

*EdL Yo creo que nosotras tomamos lo, lo..., con eso de que lo privado es público pues ya nos fregamos porque esa concepción está tan metida que entonces lo institucional es personal, no? (24:03)*

*MF.: ¡ah! Es el ida y vuelta*

*EdL: Ida y vuelta,*

*MF.: O sea, si lo privado es público, lo público es privado*

*EdL: Entonces esto que es institucional...*

Entonces, según esto, si (resultado de la lucha del feminismo de la segunda ola) lo personal toma consideración de político, dice de León que, como consecuencia, las mujeres otorgamos a lo institucional, a lo público, a lo político, un carácter personal. No lo puedo comprobar, pero es una hipótesis sugerente.



En todo caso, lo cierto es que varias de las entrevistadas expresaron la misma inquietud: las mujeres otorgan un peso difícil de soportar a lo que sucede en el ámbito laboral. Lo afectivo en el espacio de trabajo juega un papel de “pegamento” que mantiene unidas unas partes que no logran mantenerse armónicamente relacionadas solo con el contacto obligado por las responsabilidades y tareas con objetivos compartidos.

La lógica de las iguales que nos atraviesa, y que, sumada a los celos (o a la envidia) produce un todo que puede estallar en cualquier momento, o entorpecer, como dice Luna et al (2010), la toma de decisiones.

*Martha M.: “... yo creo que las mujeres sí tendemos a tomarnos ciertas cosas como personales; yo creo que esta cosa como de la rivalidad entre mujeres..., de no poder... que nos cuesta trabajo celebrar, asumir, estar bien con los éxitos de las otras. Sí complica. O sea, sí creo que hay un factor.*

*Marta Ferreyra: ¿Podrías profundizar en eso?*

*Martha M. “(...) entonces en el momento en que una mujer empieza a despuntar el sentir general es: esa podría haber sido yo. ¿por qué ella y no yo? Creo que esta dinámica sí está presente en general...”*

La dificultad añadida de este tipo de conflictos ligados a la subjetividad, es que difícilmente están conscientes en los sujetos, lo que puede obstaculizar aun más la solución de estos. Pero lo que he podido comprobar al entrevistar a las tres directoras de las asociaciones, es que aunque ellas consiguen sobreponerse a estas dinámicas, a fuerza de ser muy conscientes de ellas, el desgaste y la corrosión de los engranajes de funcionamiento, no deja de producirse.

*Carolina. –Pues, por ejemplo, cuando entré a la dirección en (...), hace un año, pues este proceso fue como mucho más difícil de lo que yo me imagino que hubiera podido ser si fuéramos una organización mixta. Eh...había mucha rivalidad conmigo.*

*Marta Ferreyra. –Porque tu venías... ¿por el hecho de que tú venías de la planta, o sea que no venías de fuera?*

*Carolina . –Sí, exacto. Yo era una par, de ellas., y de repente me nombraron Directora y eso me costó seis meses de pesadilla hasta que...sobre todo, la principal persona que me estaba rivalizando pues se terminó yendo voluntariamente porque le ofrecieron la dirección de otra organización., pero sí todos los primeros siete meses fue una época en la*

*que constantemente me sentía defendiendo mi puesto, como que si no lo defendía me iban como a saltar encima.*

Y por si quedaban dudas al respecto:

*Carolina: O sea, al final me dijo: 'la verdad es que sí me dolió que te nombraran Directora y ha sido un proceso para mí tan tortuoso que prefiero salir...*

En el caso de la Asociación 3, su Directora nos dice:

*Marta Ferreyra: ¿crees que hay un problema de reconocimiento del liderazgo, de la jerarquía?*

*Astrid: Sí, sí. No hay... esa solidaridad no existe, es 'me caga que sea buena'. O sea, yo creo que reconocen el liderazgo, pero en lugar de decir 'qué chingón yo quiero aprender de eso, es 'me choca'.*

Por lo que he podido rastrear en las entrevistas, la rivalidad (la envidia, los celos, el malestar) suele estar ligada a que la persona (objeto de esas emociones) haya contado con algún reconocimiento que pudo ser en forma de elogio o de un ascenso y tiene que ver con una lógica que dicta las reglas: nadie se mueva de su lugar.

Aun así, las posibilidades de conflicto podrían ser infinitas y seguramente los ejemplos podrían ocupar toda una investigación. En esta, reseño únicamente las que estando atravesadas por configuraciones de género, (aquellas que se instalan en nuestra psique y en nuestro cuerpo, en nuestras disposiciones, a través de los *habitus*) encuentran un desafío en el mundo de las asociaciones feministas que han sido objeto de este estudio.

#### **5.1.4 Quiero pero no puedo (decirle) (A1+B4)**

Hablar o no hablar, esa es la cuestión. Como se explicó con más detenimiento en el capítulo II Albert Hirschman (1997), dice, todos tenemos dos opciones en cualquier espacio de la vida social y en especial en el mundo de las organizaciones cuando hay conflicto: hablar o callar, en sus palabras: voz y salida. Tomar un camino u otro, depende de muchas circunstancias, contextos, constituciones psíquicas de los individuos, relación de fuerzas, poder. El mundo de las asociaciones que estoy analizando no está exento de la incidencia de

estas opciones. Según dice Hirschman<sup>36</sup> los seres humanos, reunidos en organizaciones (de cualquier tipo), y en situación de crisis, tenemos la opción de actuar a través de la voz (hablar con la jerarquía y comunicar el descontento, por ejemplo) o, si se carece de esta habilidad o de este camino, salir de la organización, abandonándola. Según el economista y sociólogo alemán, la lealtad (¿es una emoción?), puede intervenir para evitar la salida: “quiero tanto a mi organización, quiero tanto a mi líder que prefiero no irme” y utilizar ese elemento en apariencia emocional y subjetivo (pero no endeble) que es la lealtad, para negociar. Según Hirschman la lealtad detiene el recurso de la salida y activa la de la voz.

Sin embargo, y tratando de dialogar con Hirschman, al analizar las entrevistas me di cuenta de que en las organizaciones feministas la variable “lealtad” puede intervenir de una manera particular, cruzando inesperadamente con “lo afectivo en el mundo laboral” (ver capítulo IV), dando resultados inversos a los que plantea este autor. Según él (remito al lector al capítulo II), la lealtad sería una suerte de descompresor de la opción de salida porque incrementa el costo de esta opción y aumenta las posibilidades de negociación. Contrariamente, me he encontrado con otro movimiento (de la salida, la voz y la lealtad), que hablarían de una dinámica específica, no leída o analizada por Hirschman. Veamos.

Según he podido comprobar en las entrevistas, las afectadas dejan la organización porque no pueden hablar con la líder debido al gran vínculo afectivo (casi materno filial) que existe entre ellas. No quieren decepcionar a la líder, se guardan los conflictos, no le dicen nada (ahogadas por la lealtad que sienten ante ella) y acaban por irse un día ante la sorpresa e incredulidad de la directora.

Si se tratara de un esquema, Hirschman diría lo siguiente:

1. Descontento: (sin) voz + (sin) lealtad → salida
2. Decontento: (con) voz + (sin) lealtad -→ salida negociada
3. Descontento: (con) voz) + (con) lealtad -→ regreso negociado

Veamos:

---

<sup>36</sup> Ver in extenso capítulo 2

1. SALIDA	2. SALIDA NEGOCIADA
4. ¿?	3. REGRESO NEGOCIADO

En mi investigación he podido rastrear este otro comportamiento:

4. Descontento: (sin) voz + (con) lealtad → salida sin negociacion

Esta salida “sin negociación” es un resultado inesperado y paradójico. ¿Por qué si hay lealtad (muchacha), este hecho no propicia una salida más negociada, como podría suponerse? ¿por qué Hirschman puede ver con claridad las tres situaciones que he relatado pero no ve esta?

La respuesta creo que tiene que ver con la diferencia entre el tipo de organizaciones que él estudia (el contexto social e histórico tiene todo que ver en esto) y las que yo estudio. En las organizaciones feministas (como pudimos ver en el capítulo IV), debido a las cargas de los mandatos de género de la femineidad, se normaliza la siguiente ecuación: si lo afectivo es femenino, y nuestro espacio laboral es femenino, el afecto se lleva al mundo laboral. En ese sentido, y entre otras cosas, se producen liderazgos “maternales” me dice una informante clave, líder de una organización feminista: *“Esta cosa maternal toda la vida me la han hecho ver, yo no sé”* (María Consuelo Mejía).

Al atravesarse lo afectivo (la alta lealtad hacia la líder) con un problema en lo laboral se produce un bloqueo de la comunicación: no se puede hablar con la líder porque se reconoce demasiado su liderazgo, desde un lugar que no conoce las mismas reglas que “el mundo de las organizaciones”.

*María Consuelo Mejía: Un día se van, prefieren no confrontar, o no plantear. Yo he hablado con las dos que se van y me han dicho: “¡ah no, sí!, estoy muy agradecida aprendí muchísimo es una maravilla pero yo decidí que debo hacer otras cosas en mi vida, me voy a dedicar a esto, me voy a dedicar a lo otro”, y después me entero que la misma que me dijo a mí eso, le dijo a una de las chavas: “es que yo me voy porque no me reconocen mi trabajo”, dices ¡bueno!... Entonces ahí puedes analizar*

*tanto la actitud de las coordinadoras como la mía misma digamos en el reflejo hacía arriba como la actitud de ellas. ¡Ese silencio!, o sea, ese silencio que se aguantaron las que trabajaban...*

*(sigue)*

*-Pero no, (...), que en lugar de decir yo quiero otra cosa se han ido. Se han ido dos de dos áreas diferentes porque...*

*MF ¿no pueden hablar contigo?*

*MCM No, no hablan conmigo...*

*(sigue)*

*MCM Entonces mi liderazgo yo siento que a mí me súper reconocen...*

*MF ajá*

*MCM ...siento que tengo un..., pero que ese reconocimiento tan alto es un impedimento para que puedan hablar conmigo, con muy pocas excepciones...*

*MF ajá*

*MCM ...con muy pocas excepciones...*

Lo que me interesa destacar en este capítulo es la interacción que se produce cuando se encuentran la lógica de las idénticas y la posibilidad de hablar y de romper los lazos a través de la salida. La lógica de las idénticas puede propiciar vínculos que sobrepasan los profesionales y se superponen con un entramado de complejas relaciones (casi amorosas) intra-familiares. La denegación (esa negación a ejercer el poder -tan estudiada por el psicoanálisis y por la sociología con Bourdieu- y por lo tanto a reconocerlo de arriba abajo y de abajo arriba) actúa interfiriendo en la clarificación de las relaciones: hay una jefa, hay una subordinada. En cambio, todo es confuso y difuso. El silencio y la ocultación se explican por el exceso de lealtad, de reconocimiento, algo así como: "no quiero herirla, mejor me voy".

Las respuestas no son tan extremas en todos los casos. Hay situaciones en las que la comunicación está rota, por lo que la salida es la única opción posible. Otras porque no hay lealtad de ningún tipo, y acaba pasando lo mismo. Otras porque las expectativas (lo veremos en el apartado siguiente) son tan altas (sobre lo que debe ser una organización feminista), que la realidad solo les deja ver carencias y debilidades.

Tampoco hay que dejar de lado el hecho de que estamos bajo el dominio de la Lógica de las idénticas. Esta dinámica totalizadora, formada por los *habitus*, por esos pensamientos no pensados de Bourdieu, que troquelan nuestra manera de mirar el mundo (mandatos de género de la feminidad) para los cuales el poder, la jerarquía, la autoridad son atributos de la masculinidad y deben ser evitados. La horizontalidad (que es parte también del Horizonte utópico de las organizaciones feministas) obliga (sin obligar) a ofrecer una alternativa de liderazgo no solo distinta (ya vimos esta discusión en el capítulo II) sino completamente opuesta, en un esquema de imposible realización y que se parece demasiado a la autoridad de una madre (“*esa cosa maternal siempre me la han hecho ver*”, dice una de nuestras informantes clave).

Y es aquí donde comienzan los problemas: el mundo de los afectos (con la familia como campo principal) tiene reglas y formas (idioma, juegos, estrategias, comportamientos etc) que no son necesariamente valoradas ni reconocidas como propias en el campo del “mundo laboral”. Los hombres parecen tener más claras estas distinciones. Sin embargo, en el caso de las mujeres, basta un deslizamiento de uno hacia otro (de los afectos hacia el trabajo) para convertir los vínculos profesionales en una maraña compleja de sentimientos.

### **5.1.5 Amigas para siempre (A1+B5)**

La lógica de las idénticas es un terreno fértil para muchas de las ideas previas que las feministas traemos y colocamos en las organizaciones. Allí germinan, brotan y crecen... se fortalecen, producen actos, posicionamientos políticos, reproches, censuras y calificativos estilo: “tú no eres feminista”. Como pudimos ver en el capítulo II, citando el esclarecedor texto de Jo Freeman, las llamadas fronteras identitarias (*tú no eres como yo*)<sup>37</sup>, interrumpen las verdaderas posibilidades de crear organizaciones que, respetando las diferencias, en el sentido en que lo dice también Marta Lamas, seamos capaces de abrir nuestra mente y dejar entrar las contradicciones y paradojas que existen en cualquier relación que incluya dos seres humanos (o más).

---

<sup>37</sup> Traigo de nuevo aquí el concepto trabajado por H. Birgin y citado en el capítulo II.

Así las cosas, ya pudimos ver brevemente (en el capítulo IV) de qué hablamos cuando hablamos de “horizonte utópico”. Horizonte utópico es el cúmulo de aspiraciones éticas (y hasta morales), que deben estar en la perspectiva de futuro de cualquier organización. No tiene que ver con la misión. No. La misión corresponde a un objetivo hacia el cual dicha entidad dirige todos los recursos, humanos, económicos, sociales etcétera. El horizonte utópico yo lo sitúo en el mundo de los ideales. Aquello que, a fuerza de imaginar, acaba constituyéndose en un lugar imaginario, una construcción inconsciente y colectiva, compartida no solo por las feministas (en este caso), sino también por aquellos sectores que rodean al feminismo (no necesariamente a favor) y que constituyen una especie de “súper yo” del propio feminismo y que son capaces, en esa línea, de decir, lo que se debe esperar de una organización que se quiere llamar feminista, y no solo eso, qué esperar (o no) de una feminista.

Dice Lucero González al referirse al feminismo:

*“Un mundo nuevo, una forma diferente de ser, de ser y estar en el mundo y no sabíamos todavía exactamente cómo queríamos ser, pero sí sabíamos qué no queríamos ni ser, ni hacer, ni estar...”*

Da igual si “las feministas ideales” son una elaboración (a veces positiva, a veces negativa) producto de la cultura contemporánea, o si conocemos alguna cuyo accionar impoluto nos haga pensar que “esa sí es una feminista de verdad”. Lo cierto es que este Horizonte utópico existe, es compartido, pervive y se hace presente en las organizaciones feministas, impactando sobre el desempeño de sus integrantes.

¿De qué manera impactan la lógica de las idénticas y la persistencia de un Horizonte utópico propio del feminismo?

Impacta en la idea misma de la sororidad. La sororidad, como dice Lagarde, es una suerte de vínculo poderoso entre mujeres (que contrasta con la Fraternidad masculina : frater/hermano, Soeur/Hermana), un tipo de complicidad (idealizada) basada, fundamentalmente, en el hecho de ser mujeres. Es decir, es básicamente esencialista. Por el hecho de ser mujeres podemos entendernos, superar diferencias (de capitales, clase, etnia, sociales, culturales, políticas). Paradójico para un movimiento, el feminista, que construye buena parte de su

hacer político en la comprensión de que la diferencia entre hombres y mujeres (fuera de la diferencia biológica que tendríamos que debatir en otro momento) sustenta una desigualdad construida y naturalizada por la cultura. Si esto es así, ¿por qué una mujer, por el hecho de haber nacido mujer, debería merecer mi confianza personal y política, así como mi complicidad libertaria?

Sobre esta mistificación, dice Marta Lamas en la entrevista:

*Hay una mistificación de ser feminista que es el tema que critican las italianas<sup>38</sup> de la complacencia, no?*

*Marta Ferreyra: mm*

*ML: Es decir, si tú eres feminista le tienes que decir sí a todo lo que te pidan las mujeres,,,*

*MF: Mm*

*ML...porque como son mujeres pobrecitas víctimas tú les tienes que decir que sí. Esa mistificación si está, digamos, yo tengo una crítica muy fuerte contra esa mistificación y pienso que se puede ser feminista exigiendo y teniendo una relación de otro orden, no? Con las mujeres con las que trabajas. Pero también creo, me ha tocado trabajar dos o tres veces en mi vida en organizaciones mixtas, que cuando hay hombres en una organización cambia mucho, o sea, baja mucho este nivel de hipersensibilidad o de hipersusceptibilidad de las mujeres entre ellas, no?*

Como dice Astrid, directora de una de las asociaciones entrevistadas: *Sí, sí. No hay...esa solidaridad no existe, es “me caga que la otra sea buena”.*

Esa es una de las caras de la realidad, del día a día de estas organizaciones. Una condición teñida por rivalidades no reconocidas y mucho menos verbalizadas, impactadas, entretejidas sobre un fondo de “las idénticas”, sobre otro telón de fondo de lo que se considera propio, no ya de las mujeres sino de las feministas... con las dificultades añadidas de los afectos, los silencios, y el reconocimiento de los talentos sin sentir menosprecio de los propios, todo eso sin contar el trabajo, los retos, los objetivos y las misiones diversas que cada asociación enfrenta en una sociedad que obstaculiza cualquier tipo de propósito que emprenda el feminismo.

---

<sup>38</sup> Las feministas italianas de la Librería de Milán.



## 5.2 Tiranía de la falta de estructuras

- 5.2.1 Yo no mando, pero... (A2+B1)
- 5.2.2 Todas hacemos todo (A2+B2)
- 5.2.3 La ley de la selva (A2+B3)
- 5.2.4 No debería de haber líderes... (A2+B5)

### 5.2.1 Yo no mando, pero... (A2+B1)

En este apartado analizaré qué sucede en el desempeño cuando queda arrinconado entre la Tiranía de la falta de estructuras (que ya conceptualizamos en el capítulo II) y las prácticas de denegación y algunas prácticas oblicuas como ejercicio indirecto del poder de las subordinadas.

Aquí vamos a ver intervenir una de las formas más complejas que tienen las relaciones entre seres humanos: decir que no se hace algo mientras se está haciendo. La denegación, para Freud<sup>39</sup>, tiene una función importante en la revelación de lo reprimido: solo puede hacerse conciente a condición de ser negado. Bourdieu va más allá y dice, la denegación es necesaria para dar lugar a la existencia, aunque no al reconocimiento: “aquí no hay jerarquías”; “yo no soy la jefa”... son frases que hablan de una relación pero que ocultan la verdadera condición de estas.

Si el ocultamiento ficticio del poder permite la existencia, más no el reconocimiento de las jerarquías, aunque no se reconozca de manera directa a la autoridad, esta existe y se reproduce. Entre mujeres se admiten relaciones apoyo mutuo pero no se prevén relaciones valorizantes, lo que dificulta en gran medida otorgarse reconocimiento de valor o superioridad entre mujeres. La resistencia a

---

<sup>39</sup> “Un contenu de représentation ou d'idée refoulé peut donc devenir conscient à la condition qu'on puisse le nier. La négation est une manière de connaître le refoulé, ce qui revient à dire qu'elle est déjà, au fond une sorte de suppression du refoulement, mais qu'elle ne signifie certes pas encore une acceptation du refoulé. On voit comment la fonction intellectuelle se sépare ici du processus affectif”, « La négation », traduit de l'allemand par Henri Hoesli, en *Revue Française de Psychanalyse*, Septième année, T. VII, n° 2, Éd. Denoël et Steele, 1934, pp. 174-177

las jerarquías se apoya en la estrategia de indiscernimiento, ya que por un lado se reconoce el apoyo “incondicional” entre mujeres que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, pero no se otorga reconocimiento al discernimiento jerárquico entre mujeres “iguales”, es decir, el que una mujer sobresalga del grupo, por ejemplo a partir de un ascenso laboral, no se reconoce y causa incluso resentimientos, broncas y la envidia paralizante que Amorós señala.

El uso de estas estrategias (inconscientes, en forma de *habitus*) tiene un evidente impacto negativo en el desempeño de las organizaciones feministas al limitar el efecto en sobre la subjetividad: si no hay una relación jerárquica entre nosotras... entonces ¿qué hay?, porque sigue alimentando la ficción de una horizontalidad, de idénticas que no reconocen estructura jerárquica, que Freeman (1999) desvela como imposible y que Foucault (1977) desvela: siempre hay una relación de poder. No evidente, no transparente, pero siempre la hay y siempre está actuando.

El siguiente ejemplo es muy explícito hablando de esta estrategia de negación:

*Emilienne de León: Absoluto, muy... incluso hasta autoritario, no? porque como todo está en la subjetividades... está más en la subjetividad... las reglas toda la vida se pueden romper porque depende de la necesidad de la gente porque tú eres humana ante todo y derechos humanos, o sea, todo te sirve de escudo para decir que no ejerces el poder*

*Marta Ferreyra: mmm*

*Emilienne de León: Cuando digo tú ejerces poder desde que te levantas en la mañana y haces que tus hijos se levanten*

Pero ¿por qué esa necesidad de negar el poder, negar la autoridad, ocultar la jerarquía? ¿se trata de una necesidad consciente o pertenece al mundo de los impulsos, de lo no pensado, de lo que no podemos plantear, ni detener y mucho menos controlar.

*Emilienne de León: Todo el tiempo, por favor, pero como el concepto del poder, el dinero, la institucionalización son temas horribles...*

*Marta Ferreyra: Tabús*

*EdL: Sí, entonces es mejor negarlo y decir “no, no. Yo no, no, no pero cómo crees si ustedes hacen lo que ustedes quieren”, pues si...*

Pero el mundo de los reconocimientos no se expresa solo en el cariño o las palmaditas en la espalda (que siempre cuentan), sino también tienen su lugar en los salarios... y la negación también actúa. Veamos qué sucede en este terreno:

*Astrid. –Y sabes qué, hicimos toda una investigación de sueldos y así con otras organizaciones y es chistoso porque las que más son de “no, todas somos iguales” y que participen y tal, el salto entre el sueldo de la directora y la siguiente es mucho más grande que en nuestra organización, pero eso no se dice, o sea es silencio”*

Entre la negación y el ocultamiento. En realidad, tanto siguiendo a Freud o a Bourdieu, la negación es algo que se oculta tanto a uno mismo como necesariamente a los demás. Y si a esta le sumamos “la falta de estructuras”:

“*Dos niveles de verdad y de lo que se ve*”: así describe dice Carolina F. a las asociaciones de mujeres:

*Carolina F., –“...me parece que las cosas como que se manejan un poco como de más claridad en organizaciones mixtas o que están como más abiertas, no sé cómo explicarlo, pero en una organización de puras mujeres creo que hay como distintos niveles de la verdad y de lo que se ve ¿no? y hay muchas cosas como en la profundidad que no se airean...”*

Uno de los aspecto más importantes de la Tiranía de la falta de estructuras, nos dice Jo Freeman, es que encuentran la razón de la unidad en la esencia y en propiedades identitarias (forzadas, como no podría ser de otra manera) más que en objetivos políticos de lucha. Según dice Freeman, las organizaciones que no tienen estructura (o que idealizan la falta de estructuras) son atravesadas por formas de ejercicio del poder menos claras y más oblicuas, y (esto es muy interesante) fomentan la aparición de estrategias de resistencia por parte de las subordinadas. La falta de estructuras acaba manejando, sin estructurarse formalmente, la organización y permitiendo que modelos como el de la sororidad (menos transparentes en el ejercicio del poder) acaben instalándose en perjuicio del desempeño de las organizaciones.

### 5.2.2 Todas hacemos todo (A2+B2)

De la mano de la Tiranía de la falta de estructuras, o más concretamente de las resistencias que generan las jerarquías, las reglas en las subordinadas aparecen dinámicas de trabajo colectivo que se enfrentan a todo tipo de reglamentación. En este apartado analizo la intersección entre la ilusión de un mundo (laboral) sin reglas jerárquicas (masculinizante) y cómo se resuelve en las asociaciones la división de la tarea (quién hace qué) y qué tensiones deben resolver.

Lucero González, una de las cuatro informantes clave que entrevisté, me habla de cómo se hacían las cosas en aquellas primeras organizaciones feministas de los años 70. El testimonio resulta revelador porque nos habla de lo que el feminismo carga en su hacer:

*Lucero González: \_(Un periódico)...que hacíamos como colectivo donde ¿ves? ahí, no importaban los nombres, se sacaba y nadie firmaba nada y todas hacíamos todo: reporteábamos, escribíamos, formábamos el periódico, tomábamos fotos, hacíamos teatro, cantábamos, bailábamos, salíamos a la calle y vendíamos el periódico en el campus universitario. Lo vendíamos a peso y salíamos como voceadoras en una brigada a venderlo de mano en mano*

*Marta Ferreyra: ¿Por qué no firmaba nadie nada?*

*LG: \_Por este concepto de que todas somos iguales y no importa quién lo diga, lo importante es lo que estamos diciendo, no quien lo está diciendo..."*

Aquí regresa un viejo conocido ya, el indiscernimiento: “*no importa quién lo diga, lo que importa es lo que estamos diciendo*”, nos recuerda Lucero González. Somos un todo, una masa, tenemos una sola voz. El sueño homologador por fin se ha hecho realidad: todas sentimos igual, somos parte de la misma especie y compartimos (quién lo duda) un mismo lugar en la cadena de producción: somos las sometidas, las violentadas, la parte invisible de la historia. Esta manera de pensar de una parte importante del feminismo se ha ido quedando en el discurso de algunas, en las narrativas de lo que fuimos y sobre todo del hacia dónde deberíamos volver a caminar. No es un relato colectivo pero es una idea que sobrevuela, afecta, y construye subjetividades.

La tentación horizontal es una constante en las directoras. En algún momento todas se interrogan sobre si sería mejor establecer este tipo de dinámicas. Al respecto, dice Carolina F., directora:

*Marta Ferreyra – ¿Tú crees que el grupo estaría más tranquilo en una relación más horizontal contigo?*

*Carolina F., –No, porque yo, porque el año pasado yo empecé así, o sea, cuando me nombraron Directora yo dije: “aquí todo es democracia, yo quiero ser la mejor líder y la más amada de todas” (risas), entonces, entonces pues yo le aposté a la democracia y se me reviró, pero al cien, de repente ... (...) había reuniones de Coordinación; que eran unas reuniones de pesadilla, o sea, cuando estaba la Directora anterior, teníamos unas reuniones los lunes, donde no te miento, empezaban las reuniones a las 9 y salíamos a las 2 de la tarde de esas reuniones y donde todo absolutamente se discutía. O sea, pero se discutía un punto donde entre todas tomábamos como la decisión...*

Las discusiones eternas, la democracia involuntariamente falsa, la poca efectividad, el tiempo, la escasa relación entre eficacia y eficiencia, las complicaciones a la hora de rendir cuentas, las exigencias de las entidades financiadoras. En esta confusión y caos, en donde todas deciden todo, las responsabilidades (como decía Emilienne de León en una cita pasada), claro que recaen sobre la líder formal. Sin embargo, estas dinámicas de las asambleas permanentes, perturban y permiten que las relaciones que sí son jerárquicas se enturbien. Las reglas claras mejoran la calidad del desempeño.

Dice más adelante Carolina F.:

*“\_ me empecé a dar cuenta de esto, de reconocer que había una rivalidad y de reconocer que las mujeres que asumimos puestos de liderazgo y que no tenemos esas tablas, porque nunca las construimos en nuestras vidas, tenemos que empezar como a construirlas rápido para poder decir “pues si hay una Directora es porque la Directora tiene que tomar esas decisiones” ¿no?, sin negar, por supuesto, cierta autonomía en las áreas donde cada área pues toma como otras decisiones de manera autónoma que no consultan conmigo...”*

Este aterrizaje a la realidad de la gestión a Carolina F. le tomó un año y un desgaste personal y físico que estuvo a punto de hacerla dejar la dirección. Y esta no es una excepción. La confusión, las ideas preconcebidas de lo que “debe ser un liderazgo femenino” hacia mujeres, suele colisionar con la realidad: todos los grupos, sean de mujeres o mixtos, trabajan mejor con reglas claras, y con una división de las tareas flexible pero eficaz.

La forma de resolver este cruce depende de qué ideología sustenta la organización. El problema es que las más de las veces, no es algo que se sepa con claridad... se dice una cosa y se hace otra...

*Marta Lamas: \_Pero a mí, a mí yo creo que lo que más me ha sorprendido y lo que más me ha llamado la atención y que fue uno de los ejes principales cuando fundamos las asociaciones fue el tema de la subjetividad, la poca claridad o la poca conciencia que tienen las activistas, y yo te diría que tienen (...) de cómo sus cosas personales se vuelcan en el trabajo, como interfieren, como obstaculizan, no?.*

Este dilema de la horizontalidad, en el sentido de la disolución de las estructuras (que no es el único que se le da a este término), tiene fieles seguidores entre las organizaciones sociales, no solo las feministas y suele ser una crítica de primer orden.

*Marta Ferreyra \_¿Eso es algo que has observado en otras organizaciones con las que ustedes se reúnen y...?*

*Isabel --Exacto. Y en reuniones de organizaciones para tomar decisiones es bien difícil tomar decisiones; un poco por este miedo de que no se vaya a ver todo como una imposición. Eh, sí siento que, en general, las organizaciones hay como este conflicto entre...no ser jerárquico..."*

La horizontalidad, la falta de las estructuras, la falta de reglas claras, de portavoces, de jerarquías, suele estar en el paradigma opuesto a la institucionalización, tema que analizaremos más adelante (5.2.5. No debería de haber líderes...).

### **5.2.3 La ley de la selva (A2+B3)**

¿Cómo se producen (y por qué) los conflictos entre mujeres cuando se encuentran con dinámicas de la organización que son el resultado de la resistencia de las subordinadas contra las reglas, contra las normas, contra los modelos de institucionalización?

La denegación vuelve a aparecer aquí en el sentido de negar las diferencias jerárquicas, la necesidad de reglas para funcionar:

*Emilienne de León: Ahora dentro del equipo fue muy difícil desde esta lógica anarquista y de igualitarismo porque por más que yo hubiera sido una consultora está lógica de la negación del poder yo también la padecí, no? Decía 'no yo no aquí todas somos iguales...*

Y al negar las diferencias de jerarquías (no de capacidades), las relaciones entran en una suerte de mundo de fantasía, donde la gente podría auto-regularse, establecer sus propias reglas, controlar sus rivalidades, los celos; auto-coordinarse, entender los objetivos y sobre todo, comprender y asumir los límites de sus exigencias, de sus libertades y las responsabilidades y compromisos para con las demás. Esto, como es de suponer, no sucede. Lejos de eso, los años 90 del siglo pasado (como se explica en el capítulo I) permitieron a las ONG feministas iniciar un proceso de institucionalización: reglas, transparencia, salarios acordes a los requerimientos profesionales, perfiles profesionales y no solo activistas, horarios, etcétera... Y de esa manera las asociaciones feministas que asumieron esa transformación de la falta de estructuras a la institucionalización tuvieron la oportunidad de acceder a fondos de financiamiento extranjeros para lograr sus objetivos, a cambio de adaptar sus estructuras y resolver el desorden en el que estaban trabajando.

*EML Entonces, el saber que tú manejas dinero y tienes procesos de selección, primero porque no tienes dinero suficiente para darle a todo mundo, segundo porque no todo lo que proponen es válido ni vale la pena, entonces tampoco se vale poner dinero donde no vale la pena y no con criterios subjetivos, sino con criterios muy claros y objetivos de desempeño de proyectos o de procesos, no?*

Eso generó dificultades entre las organizaciones, porque al mejorar la eficiencia, la eficacia, la distribución de tareas, se hicieron mejores competidoras frente a las financiadoras internacionales. Se agudizaron los conflictos, las críticas se multiplicaron:

*Marta Ferreyra\_ De ciertas organizaciones que se consideran más de base y las organizaciones más élite del propio feminismo*

*Lucero González\_ Sí, bueno y esa es una realidad porque, por ejemplo, yo que me muevo en varias aguas que recibo comentarios de los distintos grupos no puedo negar que hay organizaciones muy consolidadas, que*

*su trabajo les ha costado, pero que son las que reciben el mayor financiamiento y entonces eso genera un recelo en organizaciones que recién empiezan, que no saben cómo transitar a esos recursos, no?*

Otro conflicto que se presenta en las organizaciones que he estudiado ligado a la falta de estructuras en el sentido de contención y de reglas, es aquel que tiene que ver con la falta de manejo de los conflictos, lo que se conoce como *management*. Si no se trabaja bien, el problema se resuelve con la salida del personal con las consecuencias esperadas para la carga de trabajo y el costo que significa para la empresa invertir de nuevo tiempo en la selección y en la capacitación:

*Astrid. --En eso de los conflictos me han pasado las dos cosas: Em....he tratado como de hacer como un entrenamiento de otros líderes para que yo no tenga que estar en el micro management ¿no?, entonces las Coordinadoras yo trato de que resuelvan eh...pero me ha ido muy mal...O sea creo que cosas que yo pienso que son tan fáciles de hacer. Eh...sí, o sea me ha pasado ya, sobre todo con el área jurídica eh.... de que he tenido, o sea, hasta tres renunciaciones*

Si en el conflicto están involucrados, como suele suceder entre mujeres, los dos niveles (lo personal y lo profesional), si no se hablan los problemas, no se evidencian y aparecen celos, territorios profesionales que se defienden de las amenazas (de las “nuevas” por ejemplo) y no se sabe cómo tratarlos, (porque se manejan desde una lógica familiar y no empresarial), el problema solo se magnifica:

*Inés P.. --Cuando llegué aquí no podía entender que entre nosotros hubiera ese tipo de conflictos, o sea para mí era...*

*Marta Ferreyra. --Más personales que profesionales por lo que veo ¿no?*  
*Inés P.. --Sí, mucho más personales que pro... no, pero se involucraban porque eran profesionales también: de yo soy experta en este tema tú en este, no es posible que me coordines a mí, por ejemplo ¿no?, entonces fue muy complicado, sí los primeros meses para mí, hubo muchos momentos en que pensé no creo poder en esta dinámica yo...*

Evitar los conflictos o resolverlos en una estructura sin forma, sin reglas y sin ley es como jugar en una selva a que la vida se regule por la Ley de la más fuerte. Quien mejor resiste, quien mejor se oculta, quien mejor maneje las herramientas



de las que hablaremos en el apartado siguiente (las tretas del débil), más dotada estará para sobrevivir.

*Inés P.\_ Cuando regresé a México tenía temor de regresar a esa dinámica de no sabemos para dónde vamos pero hay que defendernos, y aventar cubeta y todo. Y cuando llegué aquí me hizo sentir muy tranquila otra vez encontrar ese orden (...) Entonces por un lado está el orden que me gusta ese orden de trabajo y que creo que tiene mayor impacto, eh, pero por otro lado está el extrañar ese...*

Esa fuerza, esa espontaneidad, ese no medir consecuencias, ni hacer valoraciones políticas y mucho menos estratégicas, dejando de lado las regulaciones y apostando a control de sí...

Pero no olvido que estamos hablando de desempeño. Esta dinámica “de autorregulación” produce efectos nocivos sobre el día a día de las organizaciones y costos muy elevados, no solo en el desgaste del personal (que ve que no hay injerencia de la dirección en la resolución de los problemas) sino en la altísima rotación que se produce en un personal, por lo general, altamente capacitado e inspirado en su misión. Sanar las heridas, volver a recuperar el tejido roto es un esfuerzo en el que muchas organizaciones feministas pierden enormes cantidades de energía cotidiana que podría evitarse conociendo las reglas (ya ampliamente estudiadas por el mundo del análisis organizacional<sup>40</sup>), trabajando modelos y nuevas propuestas que desde el feminismo den salida a estos retos.

#### **5.2.4 No debería de haber líderes... (A2+B5)**

En la Tiranía de la falta de estructuras y el horizonte utópico confluyen las mejores fantasías que dictan cómo deben ser las organizaciones, su funcionamiento, sus formas de liderazgo, su visión del feminismo y del mundo. Aquí podemos encontrar las utopías, la exacerbación de las propuestas horizontales, colectivistas y sobre todo, las propuestas anti-institucionalistas.

---

<sup>40</sup> ver capítulo II

Estas ideas conviven en las organizaciones feministas impulsando modelos interesantes por su concepción cuestionadora de los modelos de matriz androcéntrica o patriarcal:

*Blanca R. \_ Pues he visto estas cosas que...que no me encantan. Eh, creo que una cosa que me gustaría, que siento que no ha pasado mucho en México, es que, o sea, los liderazgos, eh, de las organizaciones feministas, como que no son muy democráticos. O sea, sí creo que hay estas como grandes figuras feministas que han creado las grandes organizaciones y, está bien pues, pero como que...se quedan un poco ahí; o sea no es muy claro, eh, pues cómo se irían de un puesto, cómo entrarían...*

En el capítulo II, se ha hablado ampliamente del *affidamento*, ese modelo de relación entre mujeres que rompe con la propuesta de la sororidad (que ya hemos criticado por ser más una ficción de relación igualitaria fundada en la lógica de las idénticas y no superadora de esta). El *affidamento* trata justamente de otorgarse confianza y reconocimiento entre mujeres, aceptando las diferencias. El *affidamento* habla de reconocimiento, de aceptación de las diferencias de capacidades, de los talentos, de la admiración y de la posibilidad cierta del aprendizaje de lo que la otra mujer sabe por su experiencia y su saber hacer.

*Blanca R. \_ Pues es que sí creo que las ideas se estancan; o sea, sí creo que es importante pues sí, como una especie de reto, de meterle gente nueva que cuestione lo establecido; y digamos no, no, no que tire a la basura todo lo que se ha hecho antes, pero sí creo que es importante que esto sea dinámico y creo que muchas veces, este, pues estas organizaciones van envejeciendo junto con las personas que las conforman, eh...sí*

La siguiente cita me parece muy adecuada para ilustrar este apartado, por lo que pone en evidencia de un cierto “paraíso perdido”, la nostalgia de un pasado que se tuvo y que se ha dejado de lado por la fuerza de la modernidad, de los intereses de financiamiento y otras causas oscuras:

*Inés P\_ Pero creo que al inicio, en realidad me movía muchísimas cosas al interior el entender de esta jerarquía, incluso se llamó en algún momento "jerarquía," y para mí que venía como de esta lucha utópica de igualdades y tal...era muy difícil entender, cómo, cómo jerarquía, cómo no podemos tomar decisiones sobre nuestro propio trabajo, sobre lo que creemos justo. Y bueno fue como,....difícil entenderlo por una parte ...*

En esta cita anterior se muestran los elementos que se juegan en este cruce: la tiranía de la falta de estructuras, que alimenta o se alimenta de la lógica de las idénticas, y el horizonte utópico que se nutre de las ideologías libertarias, anti-sistema, anti-institución, y más.

Veamos el siguiente caso, que oscila entre la lógica de las idénticas, la tiranía y el horizonte utópico y, cómo no, los capitales:

*Astrid. –Igual la manera de vestir. Que tenemos cita con... no sé, (una Ministra de la Corte) ¿no? y le pido a alguien que me acompañe y llega en jeans, y entonces me dice "pero somos una asociación feminista" y yo no es que sea....O sea yo nunca he puesto... aquí pueden traer el pelo de verde, traer arete, me da exactamente lo mismo; es una estrategia ir a verla, súper bien arreglada para que ella...no manches no son... para quitarle el estereotipo*

Pero, ¿Qué producen en términos de desempeño?

Estas dos variables, como hemos podido ver, al encontrarse producen desencanto, decepción, frustración. Juicios negativos sobre las organizaciones en las que están trabajando, cuestionamiento de las normas y falta de reconocimiento y aceptación de la jerarquía porque no se cree en ella.

## 5.3 Tretas del débil

5.3.1 La ley de la más débil (A3+B1)

5.3.2 Hazte mensa (A3 +B3)

5.3.3 Mejor como que no (A3+B4)

### 5.3.1 La ley de la más débil (A3+B1)

Cuando empecé esta investigación tenía una idea que me guiaba. Esta era que las mujeres, feministas, trabajando juntas, estaban aprisionadas por sus mandatos de género, en una lógica paradójica que se debatía entre la subordinación (por los habitus de género) y los anhelos de rebeldía, dada su propia convicción, formación y práctica debida al feminismo. Para mí, antes de trabajar las codificaciones (según expliqué en el capítulo III), antes de sumergirme en las entrevistas y en su análisis, la lógica de las idénticas era la dinámica que más impacataba en las relaciones entre mujeres. Sin embargo, al avanzar en el estudio, al escuchar primero a las entrevistadas y luego leer las cientos de páginas de transcripciones y afinar el análisis, me fui dando cuenta de que las tretas del débil (Ludmer, 1984), llamadas también estrategias de micro-manipulación por académicas británicas (Mavin et al., 2014), las prácticas oblicuas (Freeman, 1999) en contraposición a la comunicación directa y las conductas pasivo agresivas trabajadas tanto por Freeman en su textro de la Tiranía de la falta de estructuras, son unos de los ejes ocultos de la forma de trabajar de las mujeres en puestos subordinados. No solo manejan la información (por el tipo de funciones que cumplen) sino lo que se dice, lo que se hace, los tiempos, las llamadas y en general, la relación entre el lo que sucede dentro y el exterior de las organizaciones. Todas estas estrategias son una forma, oblicua, torcida y oculta, pero forma, de ejercicio de poder que produce efectos en el desempeño tanto de la organización como de sus líderes mujeres. Quienes han estudiando este tema (Lamas, Mavin) advierten sobre la necesidad de reconocer estos funcionamientos para poder identificarlos y transformarlos en beneficio de relaciones de trabajo productivas y competencias sanas.

Veamos cuáles son estas dinámicas cuando se encuentran frente a frente con el ejercicio del liderazgo, y el poder de la jeraquía.

El bloqueo de la información que llega a la dirección:

*María Consuelo Mejía: lo que yo empecé a mirar, empezamos a detectar es que cada uno de los..., de las áreas, cada parcelita, cada feudito se volvió casi impenetrable, incluso para mí. Impenetrable en un sentido porque a pesar de que nosotras llevamos, qué te digo, ocho o diez años reuniéndonos todos los lunes para hablar de lo que está pasando en cada área y el país y la coyuntura y todo. Ellas, ellas, o sea, ellas pueden... bloquearme a mí la información, a mí no me llegan las cosas.*

El control de la información en cualquier organización es fundamental para la gestión y sobre todo para la toma de decisiones. Nadie puede decidir con claridad si no cuenta con todos los elementos, tanto en asuntos de gestión interna, como en las decisiones más estratégicas y políticas. Esto afecta de manera directa la gestión y el desempeño, como decía antes, no solo de la entidad sino de la gerencia.

Y aunque el ejemplo que voy a poner ahora puede parecer nimio, porque no se trata de una decisión radical ni estratégica, si pone en evidencia los obstáculos que se crean y que expresan esa dificultad para reconocer el liderazgo de su colega y buscar limitar su poder aunque sea en un asunto sin importancia. Veamos:

*Astrid. –Sí me pasa mucho. Ahorita que estás diciendo eso... Me pasó con Ana una tarde...le dije “Ana, necesito que cambiemos los térs porque son muy feos y la gente toma muchísimo té” “No se pueden cambiar los térs”, le digo “¿por qué, a ver?”, ..me dice “porque el té que tú me estás pidiendo no lo venden en el súper que voy y además tendríamos que gastar más dinero”. Le dije, entonces Ana me tienes que decir “Astrid, perfecto nada más te voy a pedir que me avises con más tiempo, porque voy a tomar más tiempo y que me aumentes la caja”. Le dije “Ana, es todo el.....no me puedes decir que no”. Cambiamos el maldito té.*

Si la persona entrevistada (Astrid) que es directora de una de las asociaciones refiere esta anécdota en la entrevista es porque tiene un peso en la gestión cotidiana que alguien que es su subalterna, en lugar de facilitarle las cosas, las obstaculice a través del poder de su “no”, que aunque es relativo, puede tener un peso absoluto en ciertas circunstancias. Las directoras están convencidas de que muchas de estas cosas no sucederían si ellas fueran hombres:

Lo dice Astrid:

*¿No?, pero es como...sí, y yo, pero eso sí es de jerarquía y no sé, yo estoy segura que no se lo harían a un varón...*

Algo similar dice Carolina F.

*Marta Ferreyra – ¿Por qué piensas que si hubiera sido una organización mixta podría haber sido diferente?, ¿en qué sentido?*

*Carolina F.. –Pues porque.....no sé cómo explicarlo, pero en una organización de puras mujeres creo que hay como distintos niveles de la verdad y de lo que se ve ¿no? y hay muchas cosas como en la profundidad que no se airean, y yo me estoy imaginando que si tuviéramos, por ejemplo, al menos dos directores de área, que fueran hombres, como que esas dinámicas se romperían de cierta forma, como que no habría espacio para tantas cosas como por debajo del agua.*

Otra de las características señaladas por Ludmer en su estudio de las Tretas del débil (1984), es no decir que se sabe, la ocultación del saber como una manera de control del liderazgo tras una falsa modestia o la abnegación (en el sentido de negación de sí).

*Emilienne de León: El año pasado fui a Ámsterdam a una reunión y casualmente había un debate político. Mayormente hombres, De repente había por ahí una mujer y entonces este cuate iba preguntando y entonces los hombres ya sabes: “no es que lo que se tiene que hacer es por acá” o sea, ellos siempre se plantan con el saber ¿no? me acuerdo que le dice a la chava “a ver tú que eres experta en esto y esto y esto ¿nos puedes decir?” y la respuesta de la chava ... “bueno yo no soy una experta en esto pero...” esas somos ...*

Así somos, así queremos ser, también así queremos parecer: humildes, abnegadas, cumplidoras, entregadas. Las ventajas de la que dice que no sabe es que no hay exposición al grupo, ni debate riguroso porque “no soy experta”. ¿cuál es la ganancia en términos individuales? Creo que es una táctica personal que, encubierta de timidez, permite una cierta mirada victimista frente a los otros que sí se exponen y tienen actitudes asertivas, tan de moda ahora en los cursos de formación para mujeres líderes. Frente al grupo, en las organizaciones feministas alguien que no dice lo que sabe es una fuente de conflicto porque en algún momento esto termina estallando. Dice Marta Lamas en la entrevista:

*Marta Lamas: Entonces yo creo que por eso algunas de las broncas que me ha tocado..., hasta intervenir, como alguien de fuera que es llamada para ayudar, no? Es porque la gente se traga las cosas en México no las dice abiertamente y a veces ni se da cuenta que se las está tragando sino que el habitus de ser sumisa y sonreír y simular y fingir hasta que en un momento determinado todo lo que se ha tragado estalla en un conflicto...*

La ley de la más débil funciona en las organizaciones, pero es una estrategia muy difícil de detectar y de frenar porque las maneras en que se produce, se actúa, son entre pensadas y no pensadas, tienen que ver con los *habitus* de la feminidad, pero también (y sería inocente negarlo) en un todo en el que suman otras desigualdades que yo no he rastreado en este estudio pero que impactan como son la clase social, el origen étnico, la posesión y el manejo de los diversos capitales en el sentido que les da Bourdieu (sociales, culturales, económicos), que multiplican las razones individuales de la subversión oculta.

### **5.3.2 Hazte mensa (A3 +B3)**

En este apartado se analizarán cómo se entrecruzan las Tretas del débil y las estructuras de división de trabajo. Lo que le toca hacer a cada una y lo pospone, lo delega, lo bloquea. En este cruce intervienen fundamentalmente dos fuerzas: por un lado las estrategias de resistencia (cómo me defiendo de hacer lo que me han dicho que tengo que hacer) y el no acatar, que es una respuesta demasiado frontal como estrategia de micro-manipulación.

La siguiente cita da luz al tipo de interrupciones que puede sufrir el trabajo y el riesgo que puede correrse:

*Marta Ferreyra: sea, que te dice una cosa y hace otra*

*María Consuelo Mejía: Sí, Sí, le dije: ‘oye sí te das cuenta de lo que te están mandando en comprobantes es un “fake”, ¿sí te has dado cuenta? Te están engañando, o sea, ponte las pilas porque yo eso no lo voy a mandar de comprobantes’, ¡ahhhh! Si... lo voy a ver (describe la respuesta de la otra persona expresando sorpresa). Por supuesto que ella sabía lo que me estaban mandando, ella sabía (afirma) y pues tan, tan la cola tenía entre las piernas que no hizo nada más que perder el financiamiento por un año (hace una pausa).*

Una organización que pierde el financiamiento por un año a causa de las formas ocultas de manipulación, que no tenían, en este caso que se explica antes, ninguna razón de enriquecimiento ilícito, sino simplemente entorpecer el crecimiento de la organización como forma (efectiva) de demostración de poder (subterráneo).

### 5.3.3 Sí pero no (A3+B4)

La comunicación oblicua requiere de códigos de desciframiento. No se dicen las cosas directamente porque de esa manera la comunicación (de lo que no se quiere decir) toma más tiempo, da más vueltas, y permite la ambigüedad. María Consuelo Mejía me refiere, en la entrevista: y habla del silencio, que es otra estrategia de control de parte del subalterno:

*MCM\_ "Un día se va, prefieren no confrontar, o no plantear. Yo he hablado con las dos que se van y me han dicho: "¡ah no, sí!, estoy muy agradecida aprendí muchísimo es una maravilla pero yo decidí que debo hacer otras cosas en mi vida, me voy a dedicar a esto, me voy a dedicar a lo otro", y después me entero que la misma que me dijo a mí eso, le dijo a una de las chavas: "es que yo me voy porque no me reconocen mi trabajo", dices ¡bueno!*

No es que no se hable, ni que sean personas incapaces de verbalizar lo que les sucede: prefieren utilizar otros canales, como el de los chismes, como dice Sharon Mavin (2014). Las formas de comunicación son múltiples, pero en términos generales podríamos decir, que en el contexto de esta investigación tratamos dos maneras opuestas: las directas (digo lo que sé) y las oblicuas (no digo lo que sé, ni digo que sé); le digo a Juan para que escuche Pedro, etcétera.

A este respecto me dice Delia B.:

*(Risas) Yo sé que sería como complicado de platicarlo ¿no?, de decir "sabes qué, no me gusta esto de tí" o "no me gusta este tipo de trabajo" o "lo siento mucho pero tienes que asumir...", ¿no?, ciertas actitudes. Hay algunas compañeras que sí son más frontales y eso ayuda a ir resolviendo, aparte de los conflictos, la percepción que tengas de la otra persona. Pero cuando esta rivalidad no es frontal y esta rivalidad es como...*



O lo que me dice Mónica R.:

*A mí lo que me gustaría es que, por ejemplo, pudiéramos tener una comunicación más directa sin que hubiera tanto problema ¿no?*

Marta Lamas en un momento de la entrevista dice “hay una cuestión cultural. En México está más permitido “fingir demencia” y no enfrentar los conflictos directamente. Podríamos decir entonces que los mandatos de género de la feminidad aumentan esta tendencia que, si tomamos la afirmación de Lamas como cierta, ya existe. Lo cierto es que es una sensación generalizada y estudiada también (Lipman-Blumen 1984), que en las organizaciones de mujeres la comunicación puede ser oblicua, en oposición a directa. Si a esto le sumamos las expresiones de poder oculto, el hacer mal las cosas para que perjudiquen a la organización, la gestión diaria de estas organizaciones se hace realmente desgastante y expuesta a un sin fin de variables que provienen tanto del exterior como del interior y que pueden resultar complejas sobre todo, porque en el caso de las Tretas del débil, mucho más que en la lógica de las idénticas o en la Tiranía de la falta de estructuras, las razones no siempre están claras para el sujeto mismo, pertenecen al “adentro”, al terreno poco estable de las subjetividades y de las emociones, y en especial, de aquellas partes del sujeto que no son claras ni transparentes para el sujeto mismo.

Las Tretas del débil, o las estrategias de micro manipulación son dinámicas tóxicas para las organizaciones, y de muy difícil solución. Nadie quiere reconocer, y mucho menos hablar de la información que esconde, de los documentos que pierde, de las decisiones que toma suplantando el rol de la jefa, de los chismes que mueve de un lado a otro y que dan lugar a ese mundo “paralelo”, de las sublaternas, porque forman parte de lo que socialmente está penalizado. Es como hablar de la envidia, de los celos, del rencor.

El mundo de las organizaciones feministas está colonizado por todo esto que es el mundo de lo no dicho y de la subjetividad. No se habla. No se dice. No se reconoce. *E pur si muove.*

# Conclusiones

El mundo de las organizaciones sociales en general, y de las organizaciones feministas en particular, es tan variado como inabarcable. Sin embargo, el hecho de que exista como campo de conocimiento, nos permite aceptar que hay elementos de ellas que se repiten, formas de funcionamiento, disputas<sup>41</sup>, vicios y virtudes que son comunes a todas.

Significa un reto para mí tratar de resumir aquí todo aquello que podría considerar como conclusiones. Una investigación social no debería pretenderlas, dado que el estudio siempre es parcial, el método perfectible, la muestra ampliable, el sujeto cambiante y el investigador, o investigadora en este caso, va transformándose al tiempo que se acerca al final del estudio y, aunque pueda leerse banal, se parece muy poco a quien empezó a preguntarse sobre el problema.

Aun así, he tenido cuidado de no ir dejando mis conclusiones dispersas, como los trozos de pan que marcan el camino en un cuento infantil, para poder relatarlas aquí juntamente con las críticas que yo misma tengo a mi trabajo, las cosas que quedaron pendientes, aquellas que habría querido ver y no pude o no supe, pero cuya ausencia quedó patente para mí. También quiero hablar, en este apartado, de aquello que considero mis contribuciones al estudio de las organizaciones sociales y que se hicieron evidentes al valorar el peso de la subjetividad en el comportamiento de sus integrantes.

Hay hallazgos que buscaba, porque tienen que ver directamente con la pregunta central que inspiró esta tesis, hay otros con los que tropecé a la hora de revisar el estado del arte y confrontarlo con lo que iba surgiendo de mi trabajo empírico.

Y aunque espero haberlas ido desarrollando a lo largo de las páginas que preceden a estas conclusiones, aprovecharé este espacio para completar algunas ideas, lanzar mis propuestas hacia el futuro y emitir, consciente de mis limitaciones, algunas recomendaciones sobre mecanismos que puedan aliviar dichas tensiones o al menos, sus efectos.

---

<sup>41</sup> En todo campo, según Bourdieu, hay una disputa por el poder. También en las ONGs.

Por último, todo está respaldado por la teoría y por mi trabajo de campo. En un *cd* adjunto se encuentran las entrevistas que presento codificadas, para que sirvan como ejemplo para otras investigaciones, con sus aciertos y sin duda, sus errores. Los modelos de entrevistas están también entre los anexos. Podrían haber sido mejores, y aunque lo sospeché desde el principio, lo vi con claridad al redactar el capítulo V. No obstante, fueron las que me ayudaron a entrar en el complejo mundo de la subjetividad de las 18 integrantes de las tres organizaciones que entrevisté.

Por otro lado, titular mi estudio como “el afuera y el adentro” me permitió proponer al lector una doble ruta: el afuera (el entorno, lo social) y el adentro (el desempeño); el afuera (de los sujetos) y el adentro (la subjetividad). Eso que Bourdieu insiste en que no se puede separar, más que metodológicamente.

He aquí lo que considero mis principales comentarios y aportaciones a este tema.

En primer lugar, abrir la puerta de los estudios de las organizaciones sociales a las organizaciones feministas como un campo específico dentro de estos, legitimarlas al hacerlas objeto de análisis teórico y empírico con sus peculiaridades y especificidades. También, la posibilidad de generar conocimiento si no universal, sí generalizable a otras organizaciones que comparten, entre otras cosas, el hecho de tener un objeto, o un horizonte utópico como misión o vocación social. Generar conocimiento específico y extrapolable (cito aquí los comentarios de la Dra. Matilde Luna y del Dr. Cadena Roa en el coloquio de graduación<sup>42</sup>) a organizaciones mixtas. Hemos analizado, a lo largo de los últimos sesenta años, nuestras organizaciones feministas sirviéndonos, no sin agradecimiento, de los años de estudios de organizaciones mixtas, de los progresos que el psicoanálisis permitió en las lógicas de análisis y reflexión de lo que sucedía al interior de las instituciones sociales, pero tenemos pocos modelos de análisis propios, surgidos de aquello singular, que se produce, que se genera y que se actúa, cuando un grupo de mujeres feministas trabajan juntas para lograr sus objetivos. Quiero llamar la atención de este aspecto de mi trabajo de

---

<sup>42</sup> Seminario de graduación el Posgrado de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, dirigido por le Dr. German Pérez: el 25 de abril de 2016.

investigación y de mi reflexión. Creo que la innovación no es solo una ecuación exitosa entre tecnología y futuro, sino también, y al estilo de Castoriadis, pensar lo impensable, innovar en la propuesta analítica y en el ojo que mira y construye el conocimiento de lo social. Creo que este es un aspecto lo suficientemente relevante como para destacarlo en primer lugar.

En segundo lugar quiero traer aquí mi intervención en el Protocolo de Evaluación de Asociaciones, del Grupo académico REDA. Ya he explicado en detalle como llegué a este grupo, y cuál fue mi participación en la puesta a prueba de dicho instrumento. El capítulo IV es mi aportación concreta. Apliqué los cuatro cuestionarios, colaboré en esa parte del proceso (dirigida por le Dr. Cadena Roa) y obtuve resultados sobre el desempeño de las tres asociaciones que agradezco a su equipo de trabajo. Sin embargo, al tiempo en que aplicaba este amplio y rico cuestionario a las asociaciones, también ocupaba tiempo en entrevistarlas con mi pequeño cuestionario de elaboración propia y sus doce preguntas. La luz que arrojaron mis preguntas sobre la subjetividad y el desempeño, al cruce del Protocolo me permitió hacer las propuestas de ampliación del protocolo. Mi conclusión en este apartado concreto es que preguntar sobre qué pasa con las vivencias subjetivas de los y las integrantes de las organizaciones es fundamental a la hora de evaluar su desempeño. Estas aportaciones (aunque quizás no todas... soy consciente de ello) son válidas para cualquier tipo de organización social, y es probable que, en un futuro próximo y con una buena puesta a prueba, puedan dar algunos resultados interesantes para otro tipo de organizaciones, no exclusivamente sociales.

En tercer lugar, una sencilla pero útil aportación teórica. En el capítulo II y en el capítulo V trabajo sobre el concepto de “Salida, Voz y Lealtad” desarrollado por Albert Hirschman. Particularmente en el capítulo V detallo en profundidad en qué consiste el giro que pretendo darle a la ecuación que el economista y sociólogo alemán explica. Creo que hay que considerar, primeramente, el contexto histórico en el que Hirschman realiza sus investigaciones, y el hecho de que habría sido impensable que analizara alguna organización feminista, dado que estas no abundaban en los años 70’s, no solo en la dinámica asociativa sino, y mucho menos, en el campo posible del conocimiento. En un segundo orden, pude comprobar que en las organizaciones feministas se produce un

solapamiento espontáneo entre el mundo del trabajo y el de los afectos. Esta mezcla que resultaría tan ajena y extraña en otros espacios laborales o empresariales (tan bien descrito bajo la frase *business is business*), no es una rareza en lugar de desempeño de las mujeres. Para que mi aportación a las tres conocidas combinaciones de Hirschman –cómo afecta a la voz y a la salida el exceso de lealtad-, se produjera, fue necesario trabajar en una investigación de este tipo y no de otro (la subjetividad), con este objeto de estudio (las organizaciones feministas), esta metodología (cualitativa) y este marco conceptual (La teoría reflexiva, Bourdieu). Pienso de todas maneras, que mi investigación no profundiza (porque no fue mi objetivo) en lo que sucede entre los afectos y el mundo laboral en este tipo de organizaciones de mujeres. Creo que sería de gran interés y valor, cualquier investigación que decidiera desentrañar tan complejo entramado.

En cuarto lugar, como ya creo haber explicado en profundidad, las organizaciones feministas presentan puntos en común entre sí, cruce de caminos que se mueven de manera a veces confusa y siempre compleja entre la subordinación y la rebeldía (Cap. V). La subordinación (los mandatos de género de la feminidad) y la rebeldía (el feminismo, sin dudas) son dos fuerzas que confluyen y generan tensiones muy fuertes en el día a día de las organizaciones feministas, creando un tejido de disposiciones que tiñe de colores sutiles la subjetividad de sus integrantes, mujeres feministas que impulsan proyectos y objetivos políticos a veces muy difíciles de conseguir, con muchas contradicciones y situaciones individuales y subjetivas paradójicas, y las más de las veces, no conscientes de ellas y por lo tanto, lejos de poder elaborarlas para resolverlas. Aunque tal vez no sea necesario, voy a recordar aquí mi hipótesis de investigación: “Los mandatos de género de la feminidad, impactan el desempeño de las organizaciones feministas”. Cuando elaboré la tabla (cap. V), esta hipótesis fue la guía para poner orden a los códigos que ya había obtenido en el proceso descrito en el capítulo III.

Con el transcurrir del análisis y de la confrontación entre lo que creía en un principio y luego se demostró evidente, se produjo una evolución que fue significativa para esta hipótesis. Cuando inicié la investigación, la idea que prevalecía en mi mente, mientras más leía a Amorós y a Lamas, era que la

Lógica de las idénticas tenía un peso tan alto en la construcción de las subjetividades de las mujeres, que sin duda marcaría el devenir de mi investigación y la respuesta a esta primera hipótesis. Esto fue relativamente cierto. La lógica de las idénticas contamina los vínculos entre mujeres, obstaculiza porque no promueve el reconocimiento de los diferentes talentos, de las jerarquías, y oculta y castiga los liderazgos. La lógica de las idénticas empaña y tiñe de un mismo color a todo el grupo, escondiendo la realidad bajo un manto esencialista e improbable. Sin embargo, y aunque la Tiranía de la falta de estructuras me aportó también una gran cantidad de información y reflexiones sobre el impacto de ciertas formas primeras del feminismo (que perviven aun hoy en cierto feminismo), no fue sino hasta que entendí a fondo cómo funciona la dinámica de las débiles (las tretas del débil), que me di cuenta de que hasta ese momento solo había estado viendo la punta del iceberg del impacto que los mandatos de género tienen sobre el desempeño.

El análisis a fondo de la larga lista de micro-manipulaciones que componen el mundo de las Tretas (posibles) del débil es imprescindible para comprender y pensar soluciones que suavicen el golpeteo cotidiano e incesante que la intervención de dichas acciones ocultas ejercen contra la autoridad. Son una forma de resistencia (en el sentido de Foucault, y en el sentido que da Bourdieu), no cabe duda, pero tienen una fuerza erosionadora que puede poner en jaque cualquier liderazgo y jerarquía. La dificultad más grande que encontré, a diferencia del estudio de la lógica de las idénticas, es que la información está oculta tras la vergüenza, el pudor, el poder que da la idea de “estarse defendiendo” de una fuerza que oprime, o que no da devolución clara de afecto, de reconocimiento, de valoración, etcétera. Aunque mi intuición (y las lecturas de Ludmer, Lamas y las académicas de Oxford) me guiaba a explorar este aspecto, me di cuenta de que mientras más exploraba, menos información directa tenía. Yo quería confesiones de las débiles y solo obtuve el testimonio de las jefas damnificadas. Quiero señalar que puede haber sido una falla o una carencia de mi metodología. Tal vez habría que haber intentado encontrar el material empírico de otra manera y con otra estrategia. Pienso en cuestionarios autorellenados y anónimos, entrevistas sucesivas en diferentes horarios y

momentos al estilo de Sennet<sup>43</sup> que permitieran dar cuenta de temas delicados y cuyo reflejo “el débil” trata siempre de evitar. Aun así, sí puedo decir, que en este espacio del desempeño se encuentra el obstáculo más difícil de superar y el reto más invisible de las organizaciones feministas. Nadie habla de ello, pero todo el mundo lo sabe. Quisiera, de todas maneras, complejizar más este asunto. Aquí no actúan solamente condiciones de debilidad y actuaciones de resistencia. Aquí cruzan otras desigualdades que están presentes también en las organizaciones feministas, como no podría ser de otra manera porque no están ajenas al devenir humano y social. En las organizaciones feministas están presentes las desigualdades de clase, etnia y de capitales (cultural, económico, social) en el sentido de Bourdieu, y esto complica cualquier análisis que pretendamos hacer y toda solución simple que intentemos proponer. Lamentablemente, yo no he analizado en esta investigación más que los mandatos de género, pero puedo afirmar que su expresión bajo las Tretas del débil, se presenta como la que más impacto negativo genera en las asociaciones.

Llega el momento de cerrar con algunas recomendaciones o propuestas de mecanismos para rebajar los efectos de los mandatos de género de la feminidad sobre el devenir cotidiano, su capacidad de desempeño, en las organizaciones feministas. Después de mucho analizar y reflexionar, mi primera reacción fue clara (y coincidente con dos de las directoras de las asociaciones que entrevisté), en el sentido de hacer mixtas las organizaciones. Poco a poco fui cambiando de opinión y aunque la considero una opción lógica que además creo, va con lo que los nuevos tiempos imponen, considero que la inclusión de hombres en las asociaciones feministas no debería afectar necesariamente las jerarquías, sino la estructuras básicas de la organización, allí donde campan libremente las tretas del débil y las estrategias de micro-manipulación. Interrumpir, neutralizar, estas dinámicas subjetivas (tan arraigadas a lo femenino en forma de *habitus*) con hombres ayudando a crear espacios mixtos, podría rebajar drásticamente las consecuencias de estas formas oblicuas y ocultas de resistencia y de perjuicio de la autoridad (femenina).

---

<sup>43</sup> En La corrosión del carácter: esta aportación se la debo al Dr. Fabio Vélez Bertomeu.

Para concluir, quisiera decir que he desarrollado esta investigación con una mirada crítica que he tratado de agudizar hasta lo más profundo, sin ningún tipo de complacencia hacia mis iguales. Pero, dicho esto, no dejo de ser consciente de todo lo que la libertad de las mujeres y la sociedad deben a todas las formas y estrategias que las feministas han encontrado a lo largo de más de doscientos años, para organizarse y luchar por sus derechos y contra la injusticia del sistema sexo/género que construye, sobre una diferencia biológica, toda la lógica de dominación masculina y subordinación femenina en la que vivimos. A todas esas mujeres organizadas está dedicado este estudio.



# Bibliografía consultada

- Acevedo, M., & et al. (1977). Piezas de un rompecabezas. *Fem, oct-dic*.
- Amorós, C. (2007). *La gran diferencia y sus pequeñas consecuencias...para las luchas de las mujeres* (3rd ed.). Madrid: Ediciones Cátedra.
- Angeloff, T., & Laufer, J. (2007). Genre et organisations. *Travail, Genre et Sociétés*, 1(17), 21–25. doi:10.3917/tgs.017.0021
- Arditi, B., Roitter, M. M., Chávez Becker, C., Puga Espinosa, C., Luna, M., Vite, F., ... Schmitter, P. (2005). Introducción: La idea de un “segundo circuito” de la política. In *Democracia post-liberal? El espacio político de las asociaciones* (Editorial., pp. 9–22). Barcelona.
- Bandura, A. (2006). Toward a psychology of human agency. *Perspectives of Psychological Science*, 1(2), 164–180.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Barta, E., Fernández Poncela, A. M., & Lau Jaiven, A. (2002). *Feminismo en Mexico, Ayer y Hoy*. Ciudad de México: Colección Molinos de Viento.
- Birgin, Haydée. (1997). Vivencias del encuentro de Chile: lo personal y lo político. *Debate Feminista*, 15(abril), 349–355.
- Bonder, G. (1998). Género y subjetividades: Avatares de una relación no evidente. In *Género y Epistemología: Mujeres y Disciplina* (p. 20). Santiago de Chile: Programa Interdisciplinario de Estudios de Género.
- Bourdieu, P. (1994). *El sentido práctico*. Madrid: Siglo Veintiuno Editores de España.
- Bourdieu, P. (2013). *La dominación masculina* (8th ed.). Barcelona: Editorial Anagrama, S. A.
- Bourdieu, P. (1972). *Esquisse d'une théorie de la pratique: précédé de Trois études d'ethnologie kabyle*. Paris: Editions Librairie Droz.
- Bourdieu, P. (2011). *Las estrategias de reproducción social*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores, S.A. de C.V.
- Bourdieu, P. (2001). *¿Qué significa hablar?* (3rd ed.). Madrid: Ediciones Akal.

- Bourdieu, P., Chamboredon, J.-C., & Passeron, J.-C. (2008). *El oficio del sociólogo. Presupuestos epistemológicos* (2nd ed.). Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores, S.A. de C.V.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. J. D. (1995). *Respuestas por una Antropología Reflexiva*. México D.F.: Editorial Grijalbo, S.A. de C.V.
- Cadena Roa, J. (2008). Evaluación del desempeño de los movimientos sociales. In C. Puga & M. Luna (Eds.), *Acción colectiva y organización: estudios sobre el desempeño asociativo* (pp. 265–301). Ciudad de México: IIS-UNAM.
- Cadena Roa, J., & Hernández Santiago, J. (2013). Oaxaca: clientelismo, protesta y elecciones. In G. Zarembeg & M. A. Muñoz (Eds.), *Redes y jerarquías. Participación, representación y conflicto local en América Latina* (pp. 99–121). Ciudad de México: FLACSO- México e International Development Research Center.
- Cadena-Roa, J., & Puga Espinosa, C. (2005). Criterios para la evaluación del desempeño de las asociaciones. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas Y Sociales*, XLVII(193), 13–40.
- Calás, M. B., Smircich, L., & Holvino, E. (2014). Changing Gender-organization: Changing Times...Changing Theories? In *The Oxford Handbook of Gender in Organizations* (pp. 17–52). Oxford: Oxford University Press.
- Castellanos, R. (1971, February 21). La abnegación: una virtud loca. *Excelsior*, p. 5 y 14. Ciudad de México.
- Clastres, P. (1978). *La sociedad contra el Estado*. Barcelona: Monte Avila Editores.
- Chávez Becker, C. (2010). Relevancia social y gobernanza democrática: una aproximación desde el desempeño organizacional. In M. Luna & C. Puga (Eds.), *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones* (pp. 205–232). Barcelona: Anthropos Editorial y Universidad Nacional Autónoma de México.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “ What ” and “ Why ” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. doi:10.1207/S15327965PLI1104\_01
- Dejours, C. (2015). *El sufrimiento en el trabajo*. Buenos Aires: Editorial Topía.

- Dietz, M. G. (2005). Las discusiones actuales de la teoría feminista. *Debate Feminista*, 32(Octubre), 177–222.
- Due Billing, Y., & Alvesson, M. (2014). Leadership: A matter of gender? In *The Oxford Handbook of Gender in Organizations* (pp. 200–222). Oxford: Oxford University Press.
- Eagly, A. H., Gartzia, L., & Caril, L. L. (2014). Female advantage revisited. In *The Oxford Handbook of Gender in Organizations* (pp. 153–174). Oxford: Oxford University Press.
- Espinosa Damián, G. (2009). *Cuatro vertientes del feminismo en México. Diversidad de rutas y cruce de caminos*. Ciudad de México: UAM-Xochimilco.
- Espinosa Damián, G., & Castañeda Pérez, M. (2013). Feminismo Civil. Los claroscuros de la institucionalización. In G. Espinosa Damián & A. Lau Jaiven (Eds.), *Un fantasma recorre el siglo. Luchas feministas en México 1910-2010* (2nd ed., pp. 361–400). Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, El Colegio de la Frontera Sur y Editorial Itaca.
- Espinosa Damián, G., Lau Jaiven, A., Rocha Islas, M. E., Tuñón Pablos, E., Tuñón Pablos, E., Lamas, M., ... Lovera, S. (2011). *Un fantasma recorre el siglo. Luchas feministas en México 1910-2010*. (G. Espinosa Damián & A. Lau Jaiven, Eds.). México D.F.: El Colegio de la Frontera Sur.
- Ferreyra Beltrán, M. (2015). *Poder, el género como institución y el feminismo. Una reflexión sobre el liderazgo de mujeres políticas en México. El caso de Patricia Mercado*. Ciudad de México.
- Foucault, M. (1977). *Historia de la Sexualidad. 1. La voluntad del saber*. Ciudad de México: Siglo Veintiuno Editores, S.A. de C.V.
- Foucault, M. (1979). *Microfísica del poder*. Madrid: Las Ediciones las Piqueta.
- Freeman, J. (1999). A Model for Analyzing the Strategic Options of Social Movement Organizations. In J. Freeman & V. Johnson (Eds.), *Waves of Protest. Social Movements Since the Sixties* (pp. 221–240). Maryland: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Freeman, J. (1999). *La tiranía de la falta de estructuras*. Madrid: Forum de política feminista.

- Geddens, B. (1990). How the Cases You Chose Affects the Answers You Get: Selection Bias in Compative Politics. *Political Analysis*, 2(1), 131–150. doi:10.1093
- Gerring, J. (2013). What Is a Case Study and What Is It Good for? *The American Political Science Review*, 98(2), 341–354. doi:10.1017/CBO9781107415324.004
- Gherardi, S. (2014). Organizations as symbolic gendered orders. In S. Kumra, R. Simpson, & R. J. Burke (Eds.), *The Oxford Handbook of Gender in Organizations* (pp. 76–94). Oxford: Oxford University Press.
- Giddens, A. (2012). *La transformación de la intimidad. Sexualidad, amor y erotismo en las sociedades modernas*. (7th ed.). Madrid: Ediciones Cátedra.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Berkeley: University of California Press.
- Giddens, A. (1984). Elements of the Theory of Structuration. In *The Constitution of Society* (p. 417). Cambridge: Polity Press.
- Gil, S. L. (2011). *Nuevos feminismos. Sentidos comunes en la dispersión. Una historia de trayectorias y rupturas en el Estado español*. Madrid: Traficantes de sueños.
- Goodwin, J. (1997). The Libidinal Constitution of a High-Risk Social Movement: Affectual Ties and Solidarity in the Huk Rebellion, 1946 to 1954. *American Sociological Review*, 62(1), 53–69. doi:10.2307/2657452
- Green, A. (2005). *La causalidad psíquica: entre naturaleza y cultura*. Amorrortu editores.
- Halford, S. (2007). Changement organisationnel et stratégies identitaires. *Travail, Genre et Sociétés*, 1(17), 27–48. doi:10.3917/tgs.017.0027
- Han, B.-C. (2012). *La sociedad del cansancio*. Barcelona: Herder Editorial.
- Haraway, D. (2014). *Manifiesto para Cyborgs. Ciencia, tecnología y feminismo socialista a finales del siglo XX*. Barcelona: Puente aéreo.
- Hierro, G., Acevedo, M., Hiriart, B., Arizpe, L., Lamas, M., Cardaci, D., ... Sáenz, I. (2002). *Feminismo en México. Revisión histórico-crítica del siglo que termina*. (G. Gutiérrez Castañeda, Ed.). Ciudad de México: Programa Universitario de Estudios de Género de la UNAM.

- Hirschman, A. O. (2014). *Más allá de la economía. Antología de ensayos*. (J. Woldenberg, Ed.). Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Hirschman, A. O. (1977). *Salida, voz y lealtad: Respuestas al deterioro de empresas, organizaciones y estados*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Höpfl, H. (2014). Was will der Mann? In S. Kumra, R. Simpson, & R. J. Burke (Eds.), *The Oxford Handbook of Gender in Organizations* (pp. 95–106). Oxford: Oxford University Press.
- Innerarity Grau, D. (2011). *La democracia del conocimiento. Por una sociedad inteligente*. Barcelona: PAIDOS.
- Kosofsky Sedgwick, E. (1985). *Between Men: English Literature and Male Homosexual Desire*. New York: Columbia University Press.
- Kumra, S., Simpson, R., Burke, R. J., Calás, M. B., Smircich, L., Holvino, E., & Paludi, M. I. (2014). *The Oxford Handbook of Gender in Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Lamas, M. (2015). *¿Mujeres juntas...? Reflexiones sobre las relaciones conflictivas entre compañeras y los retos para alcanzar acuerdos políticos*. México D.F.: Instituto Nacional de las Mujeres.
- Lamas, M. (1990). Lo que no se tiene. *Debate Feminista*, 1(Marzo), 228–232.
- Lamas, M. (2007). Las putas honestas, ayer y hoy. In *Miradas feministas sobre las mexicanas del siglo XX* (pp. 312–346). Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica y Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
- Lamas, M. (2006). *Feminismo: transmisiones y retransmisiones*. Ciudad de México: Taurus Ediciones.
- Lamas, M. (2015). *El largo camino hacia la ILE*. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Lamas, M. (2006). De la protesta a la propuesta: el feminismo en México a finales del s. XX. In I. Morant, G. Gómez-Ferrer, G. Cano, & D. Barrancos (Eds.), *Historia de las mujeres en España y América Latina. Un siglo de transiciones* (pp. 903–922). Cátedra.
- Lamas, M., Cano, G., Tarrés, M. L., Belausteguigoitia, M., Monarréz Fragoso, J., Goldsmith, M., ... Millán, M. (2007). *Miradas feministas sobre las mexicanas del siglo XX*. (M. Lamas, Ed.). México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

- Lamas, M., Conway, J. K., Bourque, S. C., Scott, J. W., Rubin, G., Ortner, S. B., ... Butler, J. (2013). *El género. La construcción cultural de la diferencia sexual*. (M. Lamas, Ed.) (4th ed.). México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México y Miguel Ángel Porrúa.
- Lau Jaiven, A. (1987). *La nueva ola del feminismo en México: conciencia y acción de lucha de las mujeres*. Ciudad de México: Planeta.
- Lau Jaiven, A. (2006). El feminismo mexicano: balance y perspectivas. In *De lo privado a lo público. 30 años de lucha ciudadana de las mujeres en América Latina* (pp. 181–194). Ciudad de México: Siglo Veintiuno Editores, S.A. de C.V.
- Lebon, N., Maier, E., Bolles, L. A., Carrillo, A. L., Chiarotti, S., Colón, A., ... Navarro, M. (2006). *De lo privado a lo público. 30 años de la lucha ciudadana de las mujeres en América Latina*. (N. Lebon & E. Maier, Eds.). México D.F.: Siglo Veintiuno Editores, S.A. de C.V.
- Lewis, D. (2001). *The management of non-governmental development organizations*. New York: Routledge Studies in the Management of Voluntary and Non-Profit Organizations.
- Lewis, D. (2003). Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations. *Public Management Review*, 5(3), 325–344. doi:10.1080/1471903032000146937
- Lewis, P. (2014). Feminism, Post-feminism, and Emerging Femininities in Entrepreneurship. In S. Kumra, R. Simpson, & R. J. Burke (Eds.), *The Oxford Handbook of Gender in Organizations* (pp. 107–129). Oxford: Oxford University Press.
- Librería de Mujeres de Milán. (1991). *No creas tener derechos. La generación de la libertad femenina en las ideas y vivencias de un grupo de mujeres*. (M. Bofill Abelló, Ed.) (3rd ed.). Madrid.
- Lofland, J. (2008). *Social Movement Organizations. A guide to research on insurgent realities* (2nd ed.). New Jersey: Transaction Publishers.
- Ludmer, J. (1984). Las tretas del débil. In P. E. González & E. Ortega (Eds.), *La sartén por el mango: Encuentro de escritoras latinoamericanas* (pp. 47–54). San Juan: Ediciones Huracán.
- Luna, M., Puga, C., Cadena Roa, J., Chávez Becker, C., Gordon Rapoport, S., Martín Sánchez, J., ... Velasco Cruz, J. L. (2010). *Nuevas perspectivas para*

*el estudio de las asociaciones*. (M. Luna & C. Puga, Eds.). México D.F.: Anthropos Editorial y Universidad Nacional Autónoma de México.

- Luna, M., & Velasco, J. L. (2010). Mecanismo de toma de decisiones y desempeño en sistemas asociativos complejos. In *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones* (pp. 121–153). Ciudad de México: Anthropos Editorial y Universidad Nacional Autónoma de México.
- Maldonado Barahona, T. (2012). Movimiento feminista y organizaciones de mujeres ante la crisis. In *Congreso Internacional para el impulso de políticas de igualdad de mujeres y hombres* (pp. 1–15). Bilbao.
- Massé Narváez, C. (2008). Discurso cultural, poder y resistencia. El caso de las feministas. In P. Castro Domingo (Ed.), *Procesos políticos contemporáneos* (pp. 107–146). Ciudad de México: UAM-Ixtapalapa, Universidad del Estado de México, CONACYT, Miguel Ángel Porrúa.
- Mavin, S., Williams, J., & Grandy, G. (2014). Negative Intra-Gender Relations between Women: Friendship, Competition, and Female Misogyny. In S. Kumra, R. Simpson, & R. J. Burke (Eds.), *The Oxford Handbook of Gender in Organizations* (pp. 223–248). Oxford: Oxford University Press.
- Melucci, A. (2010). *Acción colectiva, vida cotidiana y democracia*. Ciudad de México: El Colegio De México.
- Messner, D. (1999). Del Estado céntrico a la “sociedad de redes”. Nuevas exigencias a a coordinación social. In N. Lechner, R. Millán, & R. Valdés (Eds.), *Reforma del Estado y coordinación social* (pp. 77–121). Ciudad de México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V.
- Olivier, C. (2104). *Las hijas de Yocasta. La huella de la madre* (10th ed.). México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Paludi, M. I., Helms-Mills, J., & Mills, A. J. (2014). Disturbing Thoughts and Gendered Practices. A Discursive Review of Feminist Organizational Analysis. In S. Kumra, R. Simpson, & R. J. Burke (Eds.), *The Oxford Handbook of Gender in Organizations* (pp. 53–75). Oxford: Oxford University Press.
- Puga, C. (2005). Una doble mirada a las asociaciones: perspectivas teóricas y la experiencia mexicana. In B. Ardití (Ed.), *¿Democracia post-liberal? El espacio político de las asociaciones*. Barcelona: Anthropos Editorial y Universidad Nacional Autónoma de México.

- Puga, C., & Luna, M. (2008). *Acción colectiva y organización. Estudios sobre desempeño asociativo*. (C. Puga & M. Luna, Eds.). Ciudad de México: Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM.
- Rakowski, C. A., & Espina, G. (2006). Institucionalización de la lucha feminista/femenina en Venezuela: Solidaridad y fragmentación, oportunidades y desafíos. In *De lo privado a lo público. 30 años de lucha ciudadana de las mujeres en América Latina* (pp. 310–330). Ciudad de México: Siglo Veintiuno Editores, S.A. de C.V.
- Ramos Escandón, C. (10AD). Historiografía, apuntes para una definición en femenino. *Debate Feminista*, 20(Octubre 1999), 131–162.
- REDA. (2012). *Protocolo para la Evaluación de Asociaciones*. (C. Puga & M. Luna, Eds.). México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México y El Colegio Mexiquense A.C.
- Rivera Garretas, M.-M. (1994). *Nombrar el mundo en femenino*. Indiana: Icaria Editorial.
- Robnett, B. (2002). External Political Change, Collective Identities, and Participation in Social Movement Organizations. *Social Movements: Identity, Culture, and the State*, 266–285.
- Rossanda, R. (1982). *Las otras*. Barcelona: Gedisa Editorial.
- Sánchez Olvera, A. R. (2006). El Feminismo en la construcción de la ciudadanía de las mujeres en México. *Itinerario de Las Miradas*, 63, 36.
- Schvarstein, L. (2010). *Psicología social de las organizaciones* (2nd ed.). Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Schvarstein, L., & Etkin, J. (2011). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio* (7th ed.). Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Scott, J. W. (2013). El género: una categoría útil para el análisis histórico. In M. Lamas (Ed.), *El Género. La construcción cultural de la diferencia sexual* (4th ed., pp. 265–302). Ciudad de México: Programa Universitario de Estudios de Género y Miguel Ángel Porrúa.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations. Ideas, interests, and identities*. California: Sage Publications, Inc.
- Sennett, R. (2012). *Juntos. Rituales, placeres y política de cooperación*. Barcelona: Editorial Anagrama, S. A.



Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo* (3rd ed.). Barcelona: Editorial Anagrama, S. A.

Simmel, G. (1955). *Conflict and The Web of Group Affiliations*. New York: The Free Press.

Smith, J. (1997). Characteristics of the Modern Transnational Social Movement Sector. In J. Smith, C. Chatfield, & R. Pagnucco (Eds.), *Transnational Social Movements and Global Politics. Solidarity Beyond the State* (pp. 42–58). New York: Syracuse University Press.

Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar teoría fundamentada* (Segunda.). Colombia: Contus

West, C., & Zimmerman, D. H. (1990). Haciendo género. *Gender & Society*, 4(2), 109–143.

Zawieja, P. (2015). *Le Burn Out*. Paris: Press Universitaires de France.