

Gender, Agency, and Ethical Leadership Formation: A Case Study in Mexico

Género, agencia y formación de liderazgo ético: estudio de caso en México

Alejandra Montes-de-Oca-O'Reilly¹ & Bertha Alcántara²

Abstract

This qualitative research makes a contribution to studies in gender, agency, and ethical leadership formation. It seeks to evaluate if the suggestions made by Montes-de-Oca-O'Reilly & Yurén (2010) with respect to ethical leadership formation (as a result of a study carried out with female scholars in the state of Morelos, Mexico) also apply to ethical leadership formation of six women of non-governmental associations who work with gender issues in the same region. Our results indicate that the factors suggested by the above mentioned authors do apply to the participants in our study; namely, agency, social and moral formation, having support people and mentors, pursuing autonomy, being exposed to problematic situations that present challenges, establishing far-reaching goals, generating dispositions for resistance to instrumental logic, being exposed to leadership figures, as well as an increase in cultural and social capital. Like the authors mentioned above, we emphasize the importance of the ethical and existential dimensions in leadership formation.

Keywords: Gender, Leadership, Agency, Ethics, Leadership Formation, Mexico

¹ Doctora en Humanidades con especialidad en Historia de las Ideas por la Universidad de Texas. Profesora-Investigadora, Universidad Autónoma del Estado de Morelos (México). Autora de correspondencia: alejandra.montesdeoca.oreilly@gmail.com

² Estudiante de Maestría, Universidad Autónoma del Estado de Morelos. La estudiante recibió una beca por parte del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) durante sus estudios.

Resumen

En esta investigación de carácter cualitativo se realizan aportaciones a los estudios sobre género, agencia y formación de liderazgo ético. Se buscó evaluar si las sugerencias de Montes-de-Oca-O'Reilly y Yurén (2010) para la formación de liderazgo ético (estudio que se realizó con académicas del estado de Morelos) aplican también a la formación de liderazgo ético en seis mujeres de asociaciones civiles que abordan problemáticas de género en el mismo estado. Se encontró que los factores sugeridos por las autoras antes mencionadas en la formación de líderes aplican a las participantes del estudio. Estos factores son: la agencia, la formación sociomoral, el acompañamiento por parte de figuras de apoyo y figuras guía; la búsqueda de la autonomía, la exposición a situaciones problemáticas que impliquen retos, la fijación de horizontes de largo alcance, la generación de disposiciones para la resistencia a la lógica instrumental, la exposición a figuras de liderazgo y el incremento de capital cultural y social. Como las autoras arriba mencionadas, nosotras enfatizamos la importancia de las dimensiones ética y existencial en la formación de liderazgo.

Palabras clave: Género, Liderazgo, Agencia, Ética, Formación de liderazgo, México

Introducción

En México —y en el mundo— se requiere de transformaciones profundas que contribuyan al bien común. Partiendo de la premisa de que en las transformaciones sociales y culturales siempre ha habido liderazgos, consideramos pertinente analizar la formación de liderazgos éticos. En esta investigación³ exploramos las trayectorias de seis mujeres que ejercen un liderazgo ético y que han desarrollado además una conciencia de género crítica. Evaluamos si las sugerencias Montes-de-Oca-O'Reilly y Yurén (2010) para la formación de liderazgo ético aplican también en la formación de estas líderes que han colaborado durante periodos de 10 a 36 años en causas sociales a favor de las mujeres.

La formación de liderazgo ha sido un tema relativamente poco explorado en el ámbito educativo y de estudios sociales en México⁴. Esto probablemente ocurre debido a que en las publicaciones sobre liderazgo predomina la tendencia a relacionar directamente a éste con alguna autoridad jerárquica formal.

³ Este artículo es resultado de la tesis de Maestría “Formación de agencia y liderazgo social desde un enfoque de género. Estudio de caso”. La primera autora fungió como directora de dicha tesis.

⁴ Levy (1997: 206). afirma que: “la propensión de Estados Unidos de considerar el liderazgo en las instituciones de educación superior como un motor clave del cambio no es compartida en América Latina”.

Dicha perspectiva no se comparte en esta investigación. De hecho, nuestro concepto de liderazgo está sustentado más bien en su dimensión ética. Ello representa la columna vertebral de nuestro trabajo.

Las publicaciones en torno a la participación de las mujeres en el ámbito público⁵ son diversas. En términos generales, algunas se enfocan en analizar las causas por las que las mujeres son minoría en los espacios de toma de decisiones. Otros estudios se centran en los obstáculos de género a los que se enfrentan las mujeres, cómo las mujeres llegan a acceder a esos espacios y cómo las mujeres pueden tener mayor incidencia en dicho ámbito. Pocos son los estudios que tienen como eje principal la formación de un liderazgo ético en las mujeres.

En este artículo pretendemos hacer una contribución al campo de la formación de liderazgos éticos con perspectiva de género. La estructura del mismo es como sigue. Primero exponemos algunas orientaciones teóricas sobre agencia, liderazgo, formación de liderazgo y género. Posteriormente describimos el método y la población estudiada. En seguida mostramos los hallazgos más relevantes en cuanto a los factores que favorecen la formación de liderazgo ético en las mujeres del estudio. Por último, presentamos nuestras reflexiones finales.

Algunas orientaciones teóricas

Agencia

Montes-de-Oca-O'Reilly y Yurén (2010) apuntan que “todo liderazgo conlleva la capacidad de agencia” (2010:5). Ésta ha sido estudiada por divers@s⁶ teóric@s.

⁵ Algunas investigaciones han abordado el liderazgo social de las mujeres (Molina-Luque, Samper-Rasero y Mayoral-Arque, 2013; Cross y Freytes, 2007, Smit, 2013). Otros trabajos parten desde el concepto de agencia (Gentry, 2012; Briones, 2009; Wilson, 2013). Diversos estudios han abordado la participación ciudadana de las mujeres (Vázquez-García y Chávez-Arellano, 2011, 2012; Barrera y Suárez, 2012; Aguirre, 2003; Barrera y Massolo, 2003; Barrera, Massolo y Aguirre 2004; Arias, González y Hernández, 2009). Otras investigaciones analizan la pertinencia de políticas de acción afirmativa y de transversalización de la perspectiva de género (Güemez, 2006; Incháustegui y Ugalde, 2006; Fernández-Poncela, 2011). Se han publicado también algunas guías para la capacitación de las mujeres en temas de participación pública (CIDHAL, 2009; INSTRAW, 2007; INMUJERES, 2005).

⁶ Si bien no se trata de un signo lingüístico, hacemos uso de la arroba (@) en congruencia con la perspectiva de género de este trabajo. Elegimos el uso de la arroba y no la diagonal (a/os) debido a que implica un sólo carácter en lugar de tres, lo que suponemos brindaría mayor agilidad a la lectura. No obstante, en todo el artículo respetamos el uso del lenguaje de l@s autor@s y/o sus traductor@s.

A continuación nos referiremos específicamente a reflexiones de pensador@s como Bauman, Bourdieu, Giddens, Sewell y Korsgaard en torno a la agencia.

Según Bauman (2002) en la modernidad líquida los intereses colectivos desaparecen y el “individuo monádico”⁷ es el que predomina. En dicha modernidad, la libertad individual no hace más libres a las personas. Por el contrario, las recluye en sus intereses privados, induciendo su desinterés por cuidar del otro. El autor (2002) enfatiza la necesidad de buscar la agencia para la solución de la crisis moral existente en la modernidad líquida. Bauman subraya la necesidad de restituir el *agora*⁸ como espacio en donde convergen los intereses privados y públicos y hace referencia a las asambleas —si bien, recordamos que a las mujeres les estaba prohibido participar— realizadas en las plazas griegas. Bauman (2002:116) argumenta que la sociedad debe tener una libertad positiva, en el sentido de poder hacer cosas, lo que implica que las personas tengan: “la capacidad de influir sobre las circunstancias de su propia vida, formular el significado del ‘bien común’ y hacer que las instituciones sociales cumplan con ese significado”.

Bourdieu (1984) parte de la idea de que en la realidad social existen campos que delimitan la acción de los agentes por medio de un “habitus” que es un:

sistema de disposiciones adquiridas por medio del aprendizaje implícito o explícito que funciona como un sistema de esquemas generadores, genera estrategias que pueden estar objetivamente conformes con los intereses objetivos de sus autores sin haber sido concebidas expresamente con este fin (Bourdieu, 1984:102).

De acuerdo con este autor, la cualidad del “habitus” de subjetivarse y no ser visible en algunos casos, provoca que l@s agentes estén definidos por la posición espacial y temporal en la que se encuentren. Sin embargo, también apunta que el “habitus” puede modificarse, ello presenta dificultades. La capacidad de acción de l@s agentes va en función tanto de su “habitus” como de los capitales que poseen. Para Bourdieu (1984:206):

⁷ Para Bauman, (2002) el término “individuo monádico” alude a una persona que vive para sí misma, interesada sólo en su bienestar personal.

⁸ Se trata de un término que proviene del vocablo griego *ἀγορά*.

La posición de un agente determinado en el espacio social puede definirse entonces por la posición que ocupa en los diferentes campos, es decir, en la distribución de los poderes que actúan en cada uno de ellos; estos poderes son ante todo el capital económico —en sus diversas especies—, el capital cultural y el social, así como el capital simbólico, comúnmente llamado prestigio, reputación, renombre, etcétera, que es la forma percibida y reconocida como legítima de estas diferentes especies de capital.

Lo anterior se traduce en que las posiciones que ocupan l@s agentes están relacionadas con el capital global que poseen. Es decir, la suma de los diferentes capitales, según Bourdieu (1984) les brinda a l@s agentes la posibilidad de introducirse en otros campos, o bien escalar en una posición dentro de un mismo campo.

Bourdieu (1984) hace énfasis en los capitales simbólicos debido a que son un tipo de recursos con los que cuenta una persona que le brindan cierto estatus. Sin embargo, esto depende del campo en el que se encuentren los agentes, pues cada campo social tiene sus propias reglas del juego. Los principales capitales a los cuales este teórico hace alusión son el capital social, el económico y el cultural (mismo que puede ser objetivado, subjetivado o institucionalizado). Todos estos capitales son influyentes entre sí. Es decir, uno puede impulsar a otro; y en conjunto resultan en el capital simbólico. Para un agente es necesario contar con poder que sea “proporcional a su capital simbólico, es decir, al reconocimiento que recibe de un grupo” (Bourdieu, 1984:215)

Giddens en su planteamiento de la “Dualidad de la Estructura” argumenta que las estructuras tienen una naturaleza dual. Señala (1981:27) que son: “tanto el medio como el resultado de las prácticas, que constituyen los sistemas sociales”. Según Giddens (2003:51): “ser un agente es ser capaz de desplegar (repetidamente, en el fluir de la vida diaria) un espectro de poderes causales, incluido el poder de influir sobre el desplegado por otros”. Así, el poder se entiende en términos de la intención “en sentido de aptitud transformadora [...] como la capacidad de lograr resultados deseados e intentados” (Giddens, 2003:52). Es decir, reconoce en los agentes el poder para realizar acciones que conlleven a una transformación estructural.

Sewell en su “Teoría de Estructura” —que es formulada a partir de las propuestas del “Habitus” de Bourdieu y de la “Dualidad de la Estructura” de Giddens — señala que las estructuras sociales son esquemas culturales y conjuntos de recursos (humanos y no humanos), que se sostienen e influyen mutuamente. Estos en conjunto determinan la acción social, y son reproducidos por dicha acción. Para Sewell (2006) “Ser agente significa ser capaz de ejercer cierto grado de control sobre las relaciones sociales donde nos hallamos inmersos, lo cual implica, entonces, la habilidad de transformar en cierto grado esas relaciones sociales” (Sewell, 2006:165).

La agencia entonces, para Sewell es “la capacidad de los actores para reinterpretar y movilizar una serie de recursos en términos de esquemas culturales diferentes a aquéllos que inicialmente constituyen la serie” (Sewell, 2006:164). La agencia está presente en cada una de las personas sin distinción alguna, aunque se presenta con grados y peculiaridades distintas en cada una. Ello se debe a que cada ser humano está expuesto a distintas experiencias culturales e historias, además de que cada persona cuenta con recursos en proporciones desiguales.

Korsgaard (2008) por su parte, retoma a Kant y propone una agencia basada en la autonomía y en el imperativo categórico, que alude a juicios con ideales de validez universal. Para esta autora, los agentes deben orientarse no sólo por un objetivo de eficacia, sino también por un sentido de justicia, lo cual es viable si el/la agente ha adquirido un nivel de autonomía en el juicio moral. Korsgaard (2008:13) asegura que: “Al seguir el imperativo categórico nos volvemos autónomos”⁹. Asimismo, para ella, un agente debe tener en cuenta la prudencia, lo cual significa que debe reflexionar previamente sus acciones y actuar en equilibrio. Para ella (2008:15): “El equilibrio debe ser un elemento constitutivo de la agencia”.

Liderazgo y formación de liderazgo

Se retoma una definición empleada en una guía para la formación del liderazgo en las mujeres publicada por un organismo no gubernamental. Dicho organismo es el Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación de las Naciones Unidas para el Progreso¹⁰ de las Mujeres.

⁹ Las traducciones de Korsgaard son nuestras.

¹⁰ En los documentos de las Naciones Unidas aparece el nombre del INSTRAW traducido como Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación de las Naciones Unidas para la *Promoción de la Mujer*. Nosotras diferimos tanto en el uso del término “promoción” como en el uso del singular “mujer”.

El nombre en inglés de este instituto es *United Nations International Research and Training Institute for the Advancement of Women / UN-INSTRAW* (2007:50) define al liderazgo como:

[...] la capacidad para desarrollar y potenciar la voluntad colectiva. No es un atributo innato de las personas, ya que intervienen variables como la educación, las oportunidades, las condiciones sociales y económicas particulares, como también la calidad de la interrelación con los otros y las otras. En este sentido, el liderazgo supone un proceso de aprendizaje personal y colectivo, orientado a la construcción de una visión conjunta de las personas sobre sí mismas, sobre sus intereses y sobre los medios para lograr realizaciones efectivas.

Montes-de Oca-O'Reilly y Yurén (2010) coinciden con la definición anterior en cuanto a la “construcción de una visión conjunta”. Las autoras, siguiendo a Habermas, señalan que: “La forma de liderazgo que mejor se sostiene es aquella en la que tanto la determinación de los fines como la selección de los medios son resultado de acuerdos alcanzados por medio de la comunicación” (2010:4). Siguiendo a Habermas (1989), ellas hacen una distinción entre la interacción estratégica y la interacción comunicativa. En cuanto a la primera, las autoras (2010:4) afirman que:

Podemos decir que la interacción estratégica requiere de un lenguaje perlocucionario (que más que buscar el entendimiento con otros, procura lograr ciertos efectos), se orienta al éxito y los fines se deciden a espaldas de aquellos a quienes se espera movilizar para lograr determinados efectos.

Respecto al segundo tipo de interacción ellas (2010:4) señalan:

En cambio, los actos de habla que se requieren para la interacción comunicativa, están orientados a entenderse con otros y, cuando se trata de problemas del mundo social, el entendimiento busca que los actores coordinen entre sí sus acciones en función de pretensiones de justicia. Si esas pretensiones están limitadas o restringidas a buscar el beneficio de un grupo, entonces no necesariamente coinciden con fines legítimos o fines dignificantes pero si esas pretensiones son universalistas pueden coincidir con “el punto de vista moral” [...] Al hablar del “punto de vista moral” aludimos a procedimientos de juicio cuyas decisiones tienen pretensiones de validez universal. Tal es el caso del imperativo categórico propuesto por Kant (1977), la “posición originaria” propuesta por Rawls (2002) o el “discurso práctico” planteado por Habermas (1991)”.

Montes-de-Oca-O'Reilly y Yurén (2010:5) afirman: “Las/os líderes apoyada/os en el punto de vista moral *no son individuos extraordinarios*, sino personas responsables y comprometidas que perseveran en el trabajo sobre sí mismas y en las promesas hechas a los/as otros/as”. Es decir, de acuerdo con las autoras, no se necesita tener cualidades especiales para ser líder, sino más bien un compromiso ético con un@mism@ y con l@s demás.

Los factores para la formación de liderazgo ético que sugieren Montes-de-Oca-O'Reilly y Yurén (2010:1) son:

La formación sociomoral, el acompañamiento por parte de figuras de apoyo y figuras guía; la búsqueda de la autonomía, la exposición a situaciones problemáticas que impliquen retos, la fijación de horizontes de largo alcance, la generación de disposiciones para la resistencia a la lógica instrumental, la exposición a figuras de liderazgo y el incremento de capital cultural y social [...]

Montes-de-Oca-O'Reilly y Yurén (2010:5) apuntan: “El o la líder ha de contar con los recursos cognitivos y técnicos para cumplir esas funciones, pero también, y sobre todo, con un conjunto de disposiciones del orden del saber ser y el saber convivir¹¹, que atañen a la dimensión ética de la subjetividad”. Así, las autoras subrayan la importancia de la dimensión ética y la dimensión existencial en la formación de liderazgos. En relación con la dimensión ética cabe citar a Yurén (2005:23): “El *ethos* (del griego *éthos*: «carácter» «manera de ser») es la forma que adquiere el sistema disposicional cuando está referido a las relaciones interpersonales que se establecen con pretensiones de justicia o rectitud”. Respecto a la dimensión existencial, retomamos también a Yurén (2005:23): “la *epiméleia*, que en latín se tradujo como *cura sui* o «cuidado de sí» es la forma de estructurar las disposiciones cuando se trata de uno mismo, del propio ser en el mundo con otros, de la propia historia, del propio devenir y proyecto personal”.

¹¹ En cuanto al “saber ser” y al “saber convivir” las autoras siguen a Delors (1996), que promueve cuatro pilares del aprendizaje. Entre éstos menciona el “aprender a vivir con los demás” y el “aprender a ser”.

Género

Existe una gran diversidad de enfoques en las teorías relacionadas con el género. Este estudio comprende la realidad social desde una perspectiva de género influenciada principalmente por Scott. Para Scott el núcleo de su definición de género: “[...] reposa sobre una conexión integral entre dos proposiciones: 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, 1996:23).

Scott (1996) señala que el género está compuesto por cuatro elementos que son: 1) los símbolos culturales, que hacen referencia a diversas representaciones de las mujeres; 2) los conceptos normativos, que vienen a reflejar las interpretaciones de los significados de los símbolos (dichos conceptos son vigilados por las doctrinas educativas, religiosas, científicas, políticas y legales; 3) nociones de carácter político y alusiones a las organizaciones e instituciones familiares, políticas, educativas, laborales, entre otras; y por último 4) la identidad genérica subjetiva.

Una persona se hace consciente de las relaciones de poder entre ambos sexos por medio de una visión crítica de la realidad existente, es decir, formándose una “conciencia de género crítica” término planteado por Montes-de-Oca-O'Reilly y Yurén (2010:27). En palabras de estas autoras, las mujeres desarrollan conciencia de género crítica cuando:

[...] se ven a sí mismas como mujeres en un mundo androcéntrico. Esta conciencia les brinda más recursos para comprender su entorno mejor que las que no la tienen. [...] Asimismo, les ayuda a tomar decisiones que impactan de manera favorable en sus trayectorias. [...] la conciencia de género crítica está más relacionada con la exposición a discursos críticos de género y las disposiciones que resultan de una desestabilización subjetiva que con situaciones de inequidad o violencia de género que hubieran experimentado.

Hasta aquí hemos expuesto las orientaciones teóricas de esta investigación. En el siguiente apartado detallamos la metodología que utilizamos. Asimismo, presentamos las características de las líderes de este estudio.

Método y población estudiada

Esta investigación se realizó en el estado de Morelos (México). Dicha entidad se ubica en el centro-sur del país. Colinda al norte con el estado de México y el Distrito Federal, mejor conocido como Ciudad de México, capital de la nación. Se trata de un estado relativamente pequeño. El Mapa 1 muestra la ubicación del estado de Morelos.

Mapa 1. Ubicación del estado de Morelos en México



Morelos representa apenas el 0.2% de la superficie del país de acuerdo con el Instituto de Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2011). En dicha entidad según INEGI habían 1,777,227 habitantes en 2010 (INEGI, 2013), lo que equivalía al 1.6% de la población nacional. Los tres municipios con mayor población son Cuernavaca, Jiutepec y Cuautla.

Se realizó una búsqueda de mujeres en Morelos que ejercieran un liderazgo ético en el ámbito de las asociaciones civiles enfocadas en resolver problemáticas de las mujeres. El método de selección de las colaboradoras fue el de “casos reputados” (Goetz y Le Compte, 1988, pp. 101-102). Los criterios de selección de las colaboradoras fueron: a) ser mujer de 30 años o más; b) colaborar o haber colaborado en alguna asociación civil enfocada en problemáticas de las mujeres durante diez años o más; c) ejercer un liderazgo mediante prácticas éticas (a juicio de dos o más expertas en el campo) d) aceptar participar en la investigación.

Se inició un proceso de exploración del campo en diversas redes de asociaciones civiles que se enfocan en problemáticas de las mujeres en Morelos.

Se encontró a tres expertas¹² en dicho campo. En este proceso de selección se hizo énfasis con las expertas en la importancia que tenía para esta investigación el que ellas hubiesen observado prácticas éticas por parte de las mujeres que nos recomendaran para el estudio. Ellas sugirieron los nombres de algunas mujeres que ejercen un liderazgo ético como colaboradoras de este estudio.

Cabe destacar que toda indagación sobre liderazgo ético presenta ciertas dificultades. Pensamos que las personas ejercen liderazgos éticos mediante prácticas éticas. Decidimos que para elegir a una colaboradora para este estudio, al menos otras dos expertas en el campo debían considerar desde su propio juicio que se trataba de una líder con un comportamiento ético en términos generales. Ello, con las limitaciones que su “propio juicio” conlleva. Al final, se eligió a seis colaboradoras que radican actualmente en el estado de Morelos.

El proceso de selección que se siguió en el estudio se observa de forma sintética en la tabla 1.

Tabla 1. Selección de las colaboradoras por “casos reputados”

Clave de la colaboradora	Expertas que la recomendaron
C1	E1, E2, E3
C2	E1, E2, C1
C3	E1, E2
C4	E2, E3
C5	E1, E3
C6	C1, E2, E3

Fuente: Elaboración propia C=Colaboradora E= Experta en el campo de las asociaciones civiles de Morelos que se centran en las problemáticas de las mujeres

Todas las colaboradoras de esta investigación tienen estudios universitarios. La mitad de ellas cuenta con una maestría. El rango de tiempo en el que han trabajado a favor de causas sociales varía de 10 a 36 años. En la tabla 2 se muestra la formación académica de las entrevistadas, así como sus actividades actuales y años de experiencia trabajando en causas sociales.

¹² Usamos el término “expertas” y no el término “informantes clave” por considerar a este último como utilitarista. Pretendemos hacer una diferenciación entre las expertas y las colaboradoras de esta investigación.

Tabla 2. Características académico-profesionales de las colaboradoras

Clave	Formación académica	Actividades Actuales	Años de experiencia en causas sociales
C1	Pasante de Licenciatura	Colabora en A.C.	15
C2	Licenciatura	Colabora en A.C.	17
C3	Licenciatura	Colabora en A.C.	10
C4	Maestría	Colabora en A.C.	24
C5	Maestría	Servidora pública	36
C6	Maestría	Colabora en A.C.	34

Nota.- A.C. (Asociación Civil) Fuente: Elaboración propia.

Las edades de las líderes del estudio varían de 33 a 59 años. Todas son de origen urbano. En la tabla 3 se detallan algunos datos familiares de las participantes.

Tabla 3. Algunos datos familiares de las colaboradoras

Clave	Edad	Tipo de familia de origen	Ingresos económicos familia de origen	Origen	Estado civil actual	Hij@s propi@s
C1	33	Monoparental (Padre viudo)	Bajos	U	Divorciada (Madre soltera)	1
C2	42	Monoparental (Madre divorciada)	Bajos	U	Unión libre	1
C3	47	Monoparental (Madre viuda)	Medios-altos/ Bajos ¹³	U	Casada	2
C4	57	Nuclear tradicional	Medios-altos	U	Unión libre (Tercera pareja)	3
C5	59	Nuclear tradicional	Medios-altos	U	Divorciada	2
C6	58	Nuclear tradicional	Medios-altos	U	Soltera	0

U=Urbano

Fuente: Elaboración propia.

Se realizaron entrevistas en profundidad semi-estructuradas a las seis líderes del estudio. Se utilizó un guión con el que se indagó sobre las experiencias formativas y los factores que contribuyen a la formación de liderazgo. El procesamiento de los datos se llevó a cabo utilizando el programa Atlas.ti versión 6.

¹³ *Ingresos económicos medios-altos/bajos*: nos referimos a que la familia de origen inicialmente percibe ingresos económicos medios-altos y durante la adolescencia de la entrevistada los ingresos de la familia de origen disminuyen drásticamente.

Se partió de tres categorías de análisis de experiencias formativas: a) dentro de la familia, b) académico-profesionales, c) otras experiencias formativas.

Aspectos familiares de las colaboradoras

Todas las colaboradoras vivieron en el seno de una familia nuclear convencional¹⁴. Las familias de tres colaboradoras se transformaron en una familia monoparental (de padre o madre ausente). En el primer caso el padre falleció cuando la colaboradora tenía dieciséis años. En el segundo caso la madre decidió divorciarse cuando la entrevistada tenía alrededor de ocho años, por motivos de violencia intrafamiliar y alcoholismo del padre. En el tercer caso la madre falleció cuando la colaboradora era adolescente. Ella continúa viviendo con su padre, pero recibe mayor apoyo económico y emocional por parte de la familia materna que de la figura paterna.

Todas las colaboradoras tienen en algún momento de su vida una pareja estable. Tres entrevistadas continúan en una relación de pareja (dos en unión libre y una casada). Una de ellas vive en unión libre con su tercera pareja. Por otra parte, tres participantes actualmente no tienen pareja.

Maternidad

Según las entrevistas, la maternidad es una elección de vida para todas las líderes del estudio. Además, la maternidad es una experiencia formativa para cinco de las colaboradoras que deciden ser madres. Ellas cinco mencionan que la maternidad es la experiencia que más las enriquece y motiva a su labor social porque desean un mejor mundo para sus hij@s. El número de hij@s que tienen estas líderes es de un@ a tres. Por su parte, una de las colaboradoras decide no tener hij@s. Académicas como Vetterling-Braggin, Daly, Bunch y Corea, entre otr@s (Tong, 2008), manifiestan su posición de que la maternidad debe ser considerada como una práctica positiva y debe ser gozada por las mujeres. Una entrevistada comenta: “La maternidad gozosa para mí también se volvió una misión en la vida” (C5).

¹⁴La familia nuclear convencional consiste en esposa (madre), esposo (padre) e hij@s (Gelles y Levine, 2000).

Aspectos académico-profesionales de las colaboradoras

Algunas líderes del estudio provienen de una familia con ingresos económicos medios-altos. Ello propicia su educación universitaria. En tres de esos casos la familia de origen pudo ofrecerles educación universitaria sin problemas económicos mayores.

La mayoría de las entrevistadas cursa sus estudios universitarios en instituciones públicas. Todas las colaboradoras cuentan con al menos una carrera universitaria. Cinco de ellas tienen una trayectoria académica lineal y afín a las ciencias sociales y/o a la educación. Las profesiones de las líderes son Relaciones Públicas, Sociología, Psicología, Pedagogía, Antropología, Educación Especial y Administración. También se especializan en temáticas referentes al género, violencia, liderazgo, participación política, sexología, salud, recursos humanos, entre otras.

Cinco entrevistadas se involucran principalmente en problemáticas de las mujeres como lo son: violencia, salud sexual y reproductiva, empoderamiento, participación política, entre otras. La colaboradora restante se especializa en problemáticas de las personas con alguna discapacidad, especialmente en temas de sexualidad.

Todas las colaboradoras del estudio en algún momento han ocupado al menos un cargo de cierta autoridad¹⁵ en gobiernos municipales, estatales, federales y/o asociaciones civiles. En la actualidad, las líderes del estudio se desenvuelven en un ambiente profesional en el ámbito de las asociaciones civiles¹⁶. Sin embargo, la mayoría de las líderes sociales del estudio desempeñan otras actividades profesionales en diferentes momentos de sus trayectorias. Entre las ocupaciones que las colaboradoras han desempeñado se encuentran: profesora, servidora pública, acupunturista, psicóloga, instructora de talleres y/o cursos, administradora, entre otras actividades. Las ocupaciones en las que coinciden la mayoría de las entrevistadas son profesora y servidora pública. Cinco mujeres del estudio se desempeñan durante diferentes periodos en el ámbito educativo.

¹⁵ No obstante, coincidimos con Montes-de-Oca-O'Reilly y Yurén (2010:3) en que “ni toda autoridad es líder ni todo/a líder es autoridad”.

¹⁶ Sólo una de las colaboradoras actualmente se desempeña como servidora pública desde hace menos de un año. Para poder ejercer el cargo de servidora pública dejó su trabajo en la asociación civil en la cual había colaborado alrededor de treinta años.

En lo que se refiere al ámbito gubernamental, cinco de las colaboradoras trabajan por cierto tiempo como servidoras públicas. Ocupan cargos relacionados con la planeación, salud y el desarrollo social. Sólo una de ellas labora como servidora pública en áreas relacionadas con la administración de recursos económicos, además de las áreas ya mencionadas. De acuerdo con su discurso, cuatro de las entrevistadas no buscan la obtención de un cargo como servidoras públicas. Sin embargo, obtienen estos puestos con cierto poder en la toma de decisiones debido a su experiencia, así como su presencia activista en la comunidad. Una de ellas declara:

Yo de hecho estaba dedicada al negocio con mi marido y... este... y de repente me hacen esa propuesta ¿No? Entonces, dije: “Pues... ¿Por qué no? Es una manera de... este... de ayudar teniendo más poder ¿No? poder para hacer cosas”. Y así fue como le entré al [menciona el nombre de una dependencia gubernamental] municipal. Tres años fui la directora. [...] Y entonces, fue como en el... dentro del [menciona el nombre de una dependencia gubernamental] podía yo ayudar con dictámenes [para mujeres víctimas de violencia del refugio donde laboraba antes de ser servidora pública], pero era gobierno ¿No? el [menciona el nombre de una dependencia gubernamental]. Entonces, sí nos tomaban en cuenta. Ahorita ya no podemos ayudar porque pues... No en ese aspecto ¿No? (C3).

Las colaboradoras que se han desempeñado como servidoras públicas indican que logran —o esperan lograr— mayor incidencia en las problemáticas sociales cuando tienen algún cargo con poder en la toma de decisión en el ámbito público. Sin embargo, también señalan que eso no resulta tan sencillo. Una colaboradora aunque apunta algunas ventajas de ser servidora pública para las causas sociales considera que tiene mayor incidencia fuera del sistema gubernamental¹⁷. Aquí su declaración:

¹⁷ El tema de la inclinación política de las líderes no es de interés para esta investigación. No obstante, consideramos como un hallazgo relevante que —sin habérselos preguntado— las propias entrevistadas mencionaran sus afinidades políticas en algún momento de las entrevistas en profundidad. Una colaboradora se considera afín a “la derecha”. Otra entrevistada no se inclina por posición política alguna. De hecho, ella realiza fuertes críticas a todo el sistema partidista. Cuatro de ellas se inclinan hacia la “izquierda”. Cabe destacar que observamos un fenómeno similar al encontrado por Montes-de-Oca-O'Reilly y Yurén (2010). Nos referimos a dos líderes (las de mayor edad de este estudio) que fueron educadas en su niñez y adolescencia bajo las reglas de cierta iglesia y quienes ahora son muy críticas respecto a la misma. Ambas se manifestaron actualmente de fuerte tendencia hacia “la izquierda”.

Y siempre platicamos ¿No?: “es que... si estuviéramos [como servidoras públicas] ¿qué cosas no podríamos hacer?”. ¡Ah... claro muchísimas! Pero dices: “si estuviéramos... pero solas” ¿No?... con nuestros equipos. No con todos los compromisos y toda la gente que te... que está ahí que no te deja hacer nada pues... que ya lo hemos visto también ¿No? Amigas que sí han tenido puestos de poder y aun así se topan pues con un sistema [...] Entonces, a veces es todavía más desgastante ¿No? Entonces, ya estamos de verdad convencidas de que logramos más afuera, que desde el... desde esas esferas de poder ¿No? (C3).

Algunas de estas mujeres se involucran en actividades en el ámbito público desde temprana edad, las cuales van perfilando su liderazgo social y participación en asociaciones civiles. Sin embargo, existen otras experiencias a lo largo de su trayectoria académico-profesional que van delineando su carrera social y liderazgo. Estas experiencias tienen relación con sus primeros acercamientos a las problemáticas sociales y/o con la exposición al discurso crítico y al discurso crítico de género.

Hasta aquí hemos mencionado de manera sintética los aspectos familiares y académico-profesionales de las líderes del estudio. En los siguientes apartados mostramos los principales hallazgos de esta investigación. Siguiendo a Montes-de-Oca-O'Reilly y Yurén (2010) observamos los siguientes factores en la formación de liderazgo ético: dimensión ética, formación sociomoral, generación de disposiciones para la resistencia a la lógica instrumental, fijación de horizontes de largo alcance, dimensión existencial, búsqueda de la autonomía, espiritualidad, conciencia de género crítica, figuras de apoyo, figuras guía, exposición a figuras de liderazgo, exposición a situaciones problemáticas que implican retos, así como el incremento en los capitales cultural y social.

Dimensión ética: cuidado de el/la otr@

La dimensión ética de la formación es un aspecto relacionado con el saber vivir con l@s demás y el cuidado de la/el otr@. Ésta se observa en el discurso de todas las líderes del estudio. En este apartado se abordan ejemplos del desarrollo de la dimensión ética de las colaboradoras: la formación sociomoral, la generación de disposiciones de resistencia a la lógica instrumental, la defensa de personas vulneradas y exposición a riesgos por otr@s, así como la fijación de horizontes de largo alcance.

Formación sociomoral

La mayoría de las colaboradoras indican que para estar “bien consigo mismas” requieren de ayudar a los demás. Aquí las palabras de una líder:

Esta convicción de que yo no puedo estar bien si los de mi alrededor no están bien o no gozan de la misma libertad ¿No? [...] O sea, si yo me quedo callada, soy cómplice de cualquiera de estas barbaridades que pasan. Y sí. [...] Ha sido una constante en mi vida y a veces sí me ha metido en problemas, definitivamente. Me gano muchas enemistades [...] Muchas veces mí mismo esposo me pregunta: “bueno ¿y qué necesidad tienes tú de meterte en esos problemas, no? ¿A ti qué?”. [Ella le responde:] “Bueno, pues no me preguntes qué necesidad tengo, pero la tengo” [...] Pero esa incapacidad que tengo yo para hacerme de la vista gorda o de decir: “No me duele”, o “No me duele a mí, no existe”... este... es lo que me... es a mí lo que más me mueve [...] O sea, yo estoy convencida que todos estamos conectados en este mundo ¿No? y el daño que le hagan a alguna mujer y a sus hijos... este... claro que va a tener repercusiones para toda la sociedad. O sea, no puedes decir: “¡Ay! En mi mundo, en mi burbuja eso no pasa”. ¿No? Sí pasa, sí pasa. Entonces... este... yo creo que es muy importante esta consciencia... ¿Cómo le podríamos llamar? Conciencia de liga, de unidad, de que todo está ligado ¿No? [...] Entonces... inclusive... eso me hace estar consciente de que lo que no haga, lo que también deje yo de hacer pudiéndolo hacer, es igual de grave como si tú hicieras algo malo ¿No? Entonces, yo no puedo decir: “¡Ay! Yo no hago nada malo. Soy... este... muy buena persona”. No, a lo mejor sí. No hago acciones malas, pero si yo tampoco levanto la mano o la voz ante una injusticia es como si yo fuera cómplice. Esta es la parte que a mí me mueve (C3).

La formación sociomoral es un factor que influye en la construcción de liderazgo de las entrevistadas. Los valores son inculcados dentro de la familia de las entrevistadas, en especial por la madre y el padre. Dos líderes manifiestan:

Una persona hace poco me dijo: [...] “tienes bases muy firmes”. Obviamente pues sí, son de mi madre ¿No? [...] Fue muy firme con las reglas ¿No? Dijo: “esto no se hace acá y eso está mal por esto, por esto, por esto”. Entonces, pues si hay como un ejemplo que ella dejó. (C1).

Yo recuerdo las expresiones de mi mamá es: “tú eres una persona honrada”. ¿Tú crees que yo voy a ser ratera¹⁸? O sea no lo soy, porque por supuesto la expectativa y explícitamente fue: “eres capaz, eres inteligente, eres honrada o eres honesta”. Y a lo mejor he hecho cosas que me ha costado trabajo ser honesta, pero sí lo soy ¿No? (C6).

A nivel discursivo se podría inferir que la formación sociomoral es un eje conductor en la trayectoria de vida de estas líderes. Aquí un ejemplo:

Entonces, yo tengo ese ejemplo de que a pesar de que las situaciones te sean adversas... este... no tienes por qué traicionar tus valores, lo que tú crees ¿No? lo que te define como persona. Entonces, ese ejemplo para mí ha sido valiosísimo y ver eh... cómo en esa lucha sales... eh... fortalecida ¿No? En lugar de empezar a venderte o traicionarte a ti misma al contrario ¿No? puedes salir todavía más fortalecida que antes (C3).

Otra participante comenta:

No puede ser que esté el mundo como está. No puede ser que en nuestro México los políticos y la gente que tiene poder roben a manos llenas, no tengan descanso para robar y la gente de las vías, porque aquí al lado hay unas vías, [al lado de su casa] estén con pan, o a sus niñitos mandándolos con un café negro en la mañana. No, o sea no puede ser, o sea esas desigualdades yo no las puedo perder de vista (C4).

Generación de disposiciones para la resistencia a la lógica instrumental

Montes-de-Oca-O'Reilly y Yurén (2010: 16) apuntan que la resistencia a la lógica instrumental “se presenta como una reivindicación del ser sujeto y como exigencia de ser reconocido como tal”. Las autoras se refieren a resistirse a reproducir prácticas que impliquen cualquier uso de las personas como objetos. Esta resistencia es resultado de una formación sociomoral. Observamos la resistencia a la lógica instrumental en dos formas. La primera tiene lugar a nivel reflexivo y la segunda se presenta en los relatos de las colaboradoras cuando hacen referencia a prácticas concretas contra la instrumentalidad hegemónica.

¹⁸ El término “ratero” o “ratera” en México significa “ladrón” o “ladrona”. Se refiere a las ratas que se “roban” alimentos.

En relación con la resistencia a nivel reflexivo una de las entrevistadas brinda un ejemplo: “O sea yo [...] en lo personal, me identifico mucho con la discriminación hacia las mujeres ¿No? y la discriminación por raza. O sea siempre, si eres morenita olvídate de grandes puestos... porque como te ven, te tratan” (C1).

Respecto a la resistencia a la lógica instrumental a nivel de las prácticas, ello se advierte en las entrevistas cuando las colaboradoras observan injusticias sociales o prácticas no éticas y realizan acciones para remediarlas. En seguida se presenta un ejemplo en el ámbito laboral:

Yo trabajaba en otra dependencia en el gobierno [menciona el nombre de la entidad federativa] también como Jefa de un Departamento. Y entonces, empezaba una campaña política y me pidieron dinero para esa campaña política [...] Yo les dije: “No, no voy a dar el dinero porque yo no estoy aquí haciendo política. Yo soy funcionaria, hago mi trabajo, soy persona ética. No tengo porque dar ningún dinero a ese partido” [...]. Me corrieron [...] Después [...], las y los compañeros que sí dieron el dinero recibieron como un bono especial. Y entonces, unos compañeros me dijeron: “Ya ves, hubieras dado el dinero al cabo nos iban a dar más”, y dije: “[...] Entonces, a ti sí te compraron, pues ¡qué bueno! [...] Por supuesto que son maneras de hacer política de mucha gente, comprar las conciencias. A mí no me compran [...] ni compro a nadie (C6).

Algunos fragmentos de los discursos de las entrevistadas muestran cómo sus primeros acercamientos a las problemáticas sociales las desestabilizan y generan una conciencia crítica. Además, propician su participación para transformar las realidades de diversos grupos en situación de inequidad. Aquí un ejemplo:

Y después pues [...] yo viví [se refiere a que observó] muchas injusticias de abusos en cualquier aspecto tanto sexuales, como de poder, como físicos, como violencia en los chicos de Educación Especial con discapacidad... más con los chicos de discapacidad intelectual... Entonces, a mí se me hacía tan injusto que te pongan a un ser tan indefenso y tú cobres una lana... Porque algunos de los trabajadores... Eh... Y lo digo siempre, llámese maestros, psicólogos, psicólogas, niñeras, directoras, quien fuera... Yo decía: “¡No puede ser que a ti te pagan y tú abuses de esas personas! ¡No lo puedo entender!” Porque no se pueden defender ¿No? Entonces, yo empecé a detectar muchas cosas y a ver... y la indiferencia de la gente cuando tú dices *o cuando tú denuncias*: [...] Eso no lo soporto (C5).

Otra colaboradora asegura haber sido calumniada por una persona que abusaba de su poder en un medio de comunicación masiva:

Como yo nunca le ofrecí dinero... Nunca... [...] se dedicó a atacarme, pero así... religiosamente cada semana ¿No? cada semana [...] Había dicho: que yo usurpaba el puesto de la Presidenta del [menciona una dependencia gubernamental] [...] que no tenía preparación, que ni había estudiado, que el [menciona a la dependencia gubernamental antes referida] no hacía nada, etcétera, etcétera ¿No? [...] Total, le hablo y le pido mi derecho de réplica ¿No? “¡O sea, al menos a mí ya me vas a dejar en paz!” Entonces, de verdad este cuate callado [...] No tienes idea de las llamadas que recibí y de muchos hombres [...] que me decían: “¡Ay! gracias. Hasta que alguien le pone un alto [...]” Muchas veces no tienen ellos la cara limpia para ir y defenderse ¿No? pero cuando tienes de verdad la cara limpia claro que vas y te defiendes ¿No? [...] pero ahí también me di cuenta que hasta ellos que se sienten... de verdad invencibles [...] *creen que pueden destruir reputaciones* y demás... hasta a ellos te les puedes enfrentar... *si tú tienes de verdad la conciencia tranquila* ¿No?

Ciertas experiencias sensibilizan a las participantes del estudio ante las injusticias sociales y las motivan para ejercer su agencia. En otras palabras, enfrentarse a realidades de inequidad e injusticia influye para que realicen acciones para transformar su entorno. Estas mujeres encuentran un espacio en las asociaciones civiles para “potencializar” su agencia y liderazgo social, y de esta forma llevar a cabo sus propósitos e ideales para las transformaciones sociales.

Defensa de personas vulneradas y exposición a riesgos por otr@s

En algún momento de las entrevistas, todas las colaboradoras mencionan algún hecho en el que defienden a personas vulneradas, pese a que implique conflictos para ellas. Ejemplo de ello es una colaboradora que manifiesta su compromiso ético para con l@s otr@s al brindar asilo y apoyo a una mujer víctima de violencia:

Una vecina que antes el marido la golpeaba, podía llegar a media noche a tocar la puerta de mi casa y pues: “Pásele señora con sus hijos, duérmase acá y ya mañana vemos qué hacemos” ¿No? O sea sí, la conciencia política no es ir a una marcha ¿No? Debo ser congruente, por supuesto (C6).

En el discurso de tres líderes se observa que son capaces de poner en riesgo su integridad física por ayudar a otras personas. Aquí un ejemplo:

Incluso hace unos días, un chavo pasó por mi casa empujando a su compañera y en ese momento salí y le dije: “¡Suéltala!” ¿No? “¡Suéltala!” [...] O llevé a una compañera hace tiempo a su casa acá en [menciona el nombre de un vecindario con altos índices de violencia] y estaban tres chavos aparentemente jugando, pero estaba uno en el piso, el otro encima de él como ahorcándolo o una cosa así. Entonces, eché las luces de mi carro sin pensarlo por supuesto ¿No? Entonces, echo las luces de mi carro y me bajo y le digo: “¡Suéltalo!” ¿No? “¡Suéltalo porque lo estas lastimando! ¡Suéltalo!”. Y después, me dijo esta chava que vivía ahí cerca que: “Te exponías” [...] y le dije: “No me importa. O sea, ¿Qué me importa que me digan o me hagan algo? Pero a lo mejor ya hice algo para salvarle la vida a un chavito ¿No?” (C6).

Según las palabras de una colaboradora, ella defiende a las personas que no saben cómo defenderse. Ella lo explica así:

O sea sí la señora está llorando por la pena, o no tiene voz fuerte, o está nerviosa, bueno... ¿Qué hacen los funcionarios públicos? Las regañan, las maltratan. O sea, jeso no lo permito! Entonces, a veces dices: “Yo te acompaño. O sea a ti te habrá tratado así el cuate éste; pero vamos a ver si ahorita... éste... en mi cara si se atreve a decirte eso”, ¿No? (C3).

En los párrafos precedentes, así como a lo largo de todas las entrevistas, se observa que en las mujeres del estudio están presentes dos emociones de manera continua. Una de éstas es la indignación. La otra emoción es la pasión por el trabajo que realizan para ayudar a l@s demás.

Fijación de horizontes de largo alcance

Se retoma el término “fijación de horizontes de largo alcance” de Montes-de-Oca-O'Reilly y Yurén (2010). Estas autoras sugieren que las líderes van fijando estos “horizontes de largo alcance” al proponerse ciertas metas y desafíos a cumplir. Dos principales horizontes de largo alcance que destacan en las narraciones de las líderes sociales de este estudio son: formarse académicamente y ayudar a resolver en la medida posible diversas problemáticas sociales.

La agencia de las entrevistadas se manifiesta cuando alcanzan sus “horizontes de largo alcance” y transforman su realidad pese a las adversidades.

Según las entrevistas, cuatro colaboradoras destacan como líderes desde la adolescencia en actividades políticas, religiosas y sociales. Algunos ejemplos de estas actividades son: representar a sus compañer@s de escuela en la sociedad de alumn@s, integrarse a grupos religiosos de jóvenes, colaborar en asociaciones civiles desde temprana edad, entre otras.

Entre los logros que las colaboradoras apuntan se encuentran la incidencia en la política pública con respecto a las problemáticas específicas de las mujeres y la obtención de recursos para lograr mayor impacto en problemáticas sociales, entre otros. A continuación un ejemplo: “Descubro que quiero hacer un refugio y logro convencer a la Presidenta del DIF¹⁹ de ese entonces y hacemos un refugio, que soy como... la pionera del Refugio [menciona el nombre del Refugio]. Yo hice el proyecto” (C2).

Otra colaboradora menciona que ella y sus compañeras de la asociación civil en la que colaboraba fueron las impulsoras de la creación del Instituto de la Mujer para el estado de Morelos y del Comité para una Maternidad Segura en Morelos. La líder narra estas experiencias de la manera siguiente:

O sea nosotras, [menciona a una asociación civil de cierto²⁰ prestigio en Morelos] junto con otras organizaciones en el Estado impulsamos la creación del Instituto de la Mujer para el estado de Morelos. O sea, elaboramos la Ley, negociamos y se crea [...] Otra compañera de [menciona a la asociación antes referida] y yo fuimos de las dos... de la primera Junta Directiva del Instituto (C5).

Otra entrevistada comenta sobre las acciones de ella y su asociación civil en favor de un refugio para mujeres y niñ@s víctimas de violencia:

¹⁹ DIF (Desarrollo Integral de la Familia).

²⁰ Usamos el término “cierto prestigio” en relación con esta asociación, ya que ésta tiene mucho prestigio en algunos sectores de la sociedad morelense, pero sus acciones son rechazadas en otros círculos de la misma sociedad.

Hay recursos federales ¿No? que están bajo la responsabilidad de la A.C. desde el año ya 2006 [...] Entonces, hasta la fecha es que el recurso ha estado... pues ahora sí que... abierto para... con la oportunidad de apoyar a muchísimas mujeres [...] Estamos hablando de más de quinientas personas... este... a las cuales se les da una nueva oportunidad ¿No? de vivir una vida libre de violencia, de que madres e hijos tengan formas de relacionarse desde otra perspectiva. Entonces, eso es muy satisfactorio la verdad, y eso cuesta mucho dinero, porque hay que pagar psicólogos. Además, hay que pagar abogados, hay que darle de comer a la gente, desayunar, cenar, darle ropa, darle medicina. La gente sale de su casa huyendo ¿No? (C3).

Una de estas mujeres describe su trabajo a favor de la equidad en la distribución de las tareas del cuidado de l@s hij@s:

Yo creo que por ejemplo, las mujeres trabajadoras de empresas o de gobierno tienen una situación más difícil, porque por los tiempos de lactancia, porque lo tienes que dejar, porque lo tienes que checar [...] Bueno y por eso estamos impulsando leyes de paternidad responsable. De que los hombres también tengan permiso por enfermedad de los hijos, o por parto ¿No? que estén ahí. O sea, cómo lo hombres puedan participar más en la maternidad y paternidad, de la crianza de los hijos; porque pues sí, yo creo que sí hay opciones (C5).

En todas las entrevistadas se observa la tendencia a desarrollar acciones enfocadas en mejorar las condiciones económicas de las asociaciones civiles con el objeto de lograr una mayor incidencia en las problemáticas sociales. Una colaboradora ejerce su liderazgo y agencia trabajando con su asociación civil y otras asociaciones para formar una red de asociaciones, capacitarse para obtener más recursos económicos y beneficiar a sus comunidades:

Juntamos a todas las A.C.'s. Se les invitó. Dijeron que sí y estamos formando esta Red Ciudadana [...] Entonces, en la medida que las otras organizaciones civiles van a poder hacer proyectos, van a entender los formatos que pide INDESOL²¹ y todos los requisitos ta, ta, ta. Y van a poder tener acceso a esos recursos y llevarlos a sus municipios, acércalo más acá a esta zona oriente [de Morelos] ¿No? y hacer más acciones... (C3).

²¹ INDESOL (Instituto Nacional de Desarrollo Social)

Estrategias para la incidencia

Algunas líderes del estudio van transformando sus métodos para conseguir mayor incidencia en las problemáticas sociales. Una de ellas comenta:

Yo tengo mucha bronca con los partidos políticos. [...] No soporto ser política y diplomática y sé que he tenido que serlo para lograr cosas. [...] Hay un curso que dan unas chavas que se llama [menciona el nombre] y ellas están en el Congreso en [la ciudad de] México, o sea el D.F.²² Y en el Congreso pues... este... ellas dicen: “Te pueden batear, te pueden decir no y no saben nada los diputados y las diputadas. Entonces tú explícas”. Y están ahí ganando y son una bola de ineptos ¿No? pero si yo les digo: “Son unos ineptos”, pues me sacan. Entonces, es decir: [les digo] “No se preocupe diputado. Va por aquí el asunto” y así hemos ido dando pasitos (C4).

En el siguiente relato, la líder utiliza como estrategia un discurso de colaboración con ciertos integrantes del sistema jurídico:

O sea, estar en la Subprocuraduría de la PGJ²³ de [menciona un municipio de la República Mexicana]. Desde ir y buscar al Subprocurador, conocer a los Ministerios Públicos... este... e ir a pelear por nuestros asuntos [...] los van traspapelando. Pasan los meses, los años y dices: “Bueno ¿a qué hora se les va a hacer justicia a estas mujeres?” ¿No? Y también te das cuenta [de] que cuando vas, te presentas, les dices lo que haces y todo, también empieza otro tipo de relación, empieza una verdadera colaboración ¿No? Y entonces, aunque a veces la gente no lo crea, hemos tenido buenos resultados ¿No? Claro que a la gente la van rolando y te cambian a muchos funcionarios ¿No? pero bueno... el chiste es insistir. Sí, ha habido Subprocuradores *muy machitos que no les interesa* y que piensan “Qué bueno... A las mujeres que les pegan se lo merecen”... casi, casi ¿No? [...] Entonces, son ese tipo de obstáculos... Los demás con los otros funcionarios... Créeme nada que no se arregle en cuanto vas y los conoces. Les dices: “A ver, yo quiero lo mismo que tú... ayudar a esta persona, ayudar a esta señora. ¿Cómo le hacemos?” [...] Y acabas haciendo muy buenas sinergias de apoyo, pero claro también la actitud tiene que ser ésa (C3).

²²D.F. (Distrito Federal).

²³“PGJ” son las siglas de Procuraduría General de Justicia.

Dimensión Existencial: Cuidado de sí

En esta sección brindamos algunos ejemplos del cuidado de sí de las participantes de este estudio, tanto en su salud física como en su salud emocional.

Salud física

Las excesivas cargas de trabajo son un factor que genera conflicto con hábitos sanos en la alimentación y ejercicio en las colaboradoras del estudio. En general, las entrevistadas tienen un buen estado de salud. Sólo una de ellas padeció cáncer en la piel y problemas graves en el endometrio. Cinco de las entrevistadas tienen una conciencia de las ventajas de cuidar su cuerpo. Sólo una entrevistada manifiesta que ha cuidado de su salud de manera continua. Dos colaboradoras tuvieron una crisis de salud y han tomado medidas para superarla. A diferencia de las entrevistadas de mayor edad, se observa en la más joven (de 33 años) que tiene relativamente poca preocupación por este tema.

Cinco colaboradoras de la investigación manifiestan tener una conciencia de descuidar o haber descuidado su salud en algún momento, debido a excesivas cargas de trabajo. Cuatro participantes manifiestan que su mayor problema para cuidar de su cuerpo es el estrés al que se ven sometidas en sus labores. En el caso de una de ellas, el cáncer fue un detonante para que ella desarrolle mayor conciencia sobre su cuerpo y cuidados:

Ahora quizá por primera vez sí estoy tomando en serio bajarle al estrés. Trabajo mucho. Entonces, a veces es difícil trabajar mucho y no estar estresada. Pero hago yoga, cosa que nunca había hecho en mi vida. Hago otra disciplina también que se llama *zhineng-chikun*, para bajarle al estrés (C6).

Salud emocional

Todas las entrevistadas manifiestan tener ahora una conciencia de cuidado de sí respecto a su salud emocional. Se observa que las crisis en las relaciones de pareja es uno de los factores que más afecta la salud emocional de las entrevistadas. Cinco colaboradoras pasan por situaciones desestabilizadoras en la relación de pareja. Sin embargo, estas entrevistadas deciden favorecer su bienestar emocional por encima de una relación de pareja que ya no es funcional. En este caso la colaboradora vive una separación de pareja cuando su primer hijo era apenas un bebé:

Entonces, ésa fue... para mí fue muy fuerte [su separación], y mi hijo era chiquito ¿No? Era bebé. Pero sí busqué mucho apoyo en mi familia, mis hermanos, mi mamá, mi papá, en amigos. Pero además me puse a actuar, yo creo que a escribir, buscar, investigar, vender cosas, deshacerme de cosas, cambiar de casa, como poner en práctica cosas que me ayudaran a pasar de la crisis (C5).]

Sólo una de las colaboradoras del estudio no menciona alguna situación desestabilizadora de pareja. Sin embargo, menciona otras situaciones desestabilizadoras (por ejemplo, la carga excesiva de trabajo). Ella da cuenta de los cuidados que la entrevistada brinda a su salud emocional y las estrategias que desarrolla para lograrla:

Nunca quise yo poner primero mi trabajo ¿No? que mi familia y que mis hijos, porque esa prioridad siempre la he tenido muy clara. Y si podía yo llegar y hacer un buen trabajo [en sus actividades laborales], como la verdad es que lo hice, era mucho porque tengo una estabilidad familiar, porque podía llegar... este... a mi casa y encontrar cierta paz, etcétera [...] Entonces, si no tienes esa sanidad mental o esa paz en tu casa, ¿cómo quieres llegar a un centro de trabajo a tratar bien a la gente? ¿No? Si tu marido ayer te chancleó²⁴, o no llegó a dormir tu hijo, o no sabes qué onda con tu hija, o traes esas broncas ¿No? O no eres feliz en tu matrimonio... ¿Cómo vas a llegar a rendir al cien? ¿Si traes todo ese tipo de broncas²⁵? Entonces, para mí siempre estuvo bien clara esa prioridad (C3).

Estas entrevistadas buscan formas de cambiar su malestar emocional con actividades diversas (ejercicio, lectura, trabajo, entre otras), también se acercan a sus redes de apoyo. Se infiere que su exposición al discurso crítico de género propicia el cuidado de sí emocional de las entrevistadas. Las experiencias formativas desestabilizadoras personales conllevan un proceso de transformación y crecimiento personal para las colaboradoras del estudio. En cierto sentido, la autonomía emocional está relacionada con la capacidad de decidir y aceptar las consecuencias de dichas decisiones. Se encuentra que todas ellas buscan aprendizajes de estas situaciones, lo cual es un comportamiento que estimula la formación de su liderazgo y agencia.

²⁴ De “chancla”, en México se denomina así en forma coloquial a las sandalias o zapatos viejos. La entrevistada se refiere a golpear con un zapato a alguien.

²⁵ Con el término coloquial “broncas”, se refiere a problemas.

Dimensión existencial: Construcción de sí

En este apartado abordamos diversos aspectos relacionados con la construcción de sí de las líderes, tales como: la búsqueda de la autonomía, la espiritualidad y la conciencia de género crítica.

Búsqueda de la autonomía

La autonomía es un factor importante en la construcción de sí. Todas las líderes de la investigación buscan ser autónomas en todos los aspectos de su vida. En este mismo sentido, se encuentra que todas ellas tienen la capacidad económica para solventar sus gastos. Aquí las palabras de una de ellas: “A los veintiún años dejé de vivir con mi familia. Y por supuesto, soy responsable de mi vida, porque por supuesto soy autosuficiente” (C6).

Otra participante manifiesta:

Si no eres económicamente autosuficiente, dependes de alguien a fuerza. No importa. Sea hombre, sea mujer de quien dependas, pero dependes de alguien y eso limita, pues. O sea, hay que sujetarse a las reglas de alguien. En mi caso, pues sí puedo presumir eso, porque sí, soy autónoma (C1).

Según el discurso de las líderes entrevistadas, las personas que colaboran en asociaciones civiles tienen dificultades económicas por no contar con un ingreso fijo. Sin embargo, cinco de las entrevistadas cuentan con casa propia. La colaboradora restante, quien además es la más joven, comparte vivienda con su familia de origen.

Espiritualidad

Al indagar sobre los factores que inciden en que estas mujeres se vayan construyendo como líderes, se les realizó una pregunta que consideramos básica: “¿De dónde saca usted fuerzas para mantenerse en pie?” Cuatro colaboradoras respondieron que se apoyan en un Ser Supremo. Tres de ellas aseguran seguir los preceptos de Jesucristo sin pertenecer a iglesia alguna. También practican otras formas de espiritualidad. De acuerdo con las narraciones, la práctica espiritual les brinda paz y confianza a las entrevistadas. Asimismo, les brinda herramientas para establecer mejores relaciones con su entorno. Aquí un ejemplo:

Pero también desde los quince, dieciséis dije: “Nada de curas ni confesarme. Yo no soy católica”. Entonces, fui atea un buen tiempo y ahora no me considero atea. Me considero creyente y muy como... con una práctica muy religiosa, pero muy liberal ¿No? sin dogmas. Basado en eso, en escuchar a tu guía interior y demás y en ir trabajando como las cualidades del alma ¿No? como de la humildad, el perdón, el desapego, varias de esas cosas. Así que ese es un gran apoyo para vivir (C5).

En los siguientes fragmentos se muestra cómo la espiritualidad es una parte importante en la construcción de la dimensión existencial de las colaboradoras:

Las enseñanzas de Jesús me parecen muy importantes. De hecho en mi casa yo tengo una Biblia abierta ahí en la sala de mi casa. Y a veces voy la hojeo y digo: “a ver... ¿qué voy a leer?”. Leo eso, que siempre es interesante ¿No? Entonces... este... digo... no voy a misa. Estaba más cercana al anterior cura de la comunidad, ahora no. (C6).

Y yo a diario agradezco a Dios. Me levanto y digo: “Gracias Diosito”. [...] Y Dios es como la parte poderosa de darnos paz, de estar en sintonía más desde ti, contigo [...] Pero sí, sí esta parte de Dios es como vital para mí ahora, desde la vida... simplemente, digo: “¡Ay gracias vida porque me meneaste para que me fuera por otro lado!” ¿No? (C2).

Dos de las seis líderes del estudio señalan no ser seguidoras de ninguna corriente religiosa. Una de ellas es la más joven. Estas entrevistadas manifiestan que sus acciones están regidas por convicciones éticas propias. Una colaboradora comenta:

Yo no soy creyente. Yo no tengo ninguna religión. Soy muy escéptica de todo [...] Yo soy muy terrenal [...] Y yo soy muy de lo que veo, de lo que toco de... Pero día a día digo: “Quiero ser un buen ser humano” ¿No? [...] Yo creo en el ser humano como tal [...] Aquí tienes la oportunidad de ser mejor o de ser peor ser humano. Y cuando tratas de ser mejor, dejas de estarte ofendiendo con el otro [...] O sea, *dejas de estar pisando a los otros para subir tú* (C4).

Autoestima/ Convicción de la propia capacidad de acción o agencia

En las entrevistas a todas las colaboradoras del estudio se encuentra presente una autoestima y una convicción de su propia capacidad para lograr objetivos.

Una líder relata algunos ejemplos que muestran su propia convicción de poder realizar acciones que generen cambios sociales:

Y por eso cuando me dice alguien que las cosas son difíciles: “¿Y eso qué?” Porque si yo hubiera pensado que estaba muy difícil [menciona el cambio de una ley que beneficia a las mujeres], que estaba muy difícil dar la cara en [menciona un grupo] pues sí. O sea, *seguramente sí fue difícil pero no fue desde ahí desde donde me moví*. Si ¿No? Desde alguna manera como el sentimiento de “nos asiste la razón” ¿No? Vivo en una situación injusta y la vivo en persona. Por supuesto, estas cosas tienen que cambiar ¿No? Éste es el impulso, ser capaz de construir una realidad, imaginar otra realidad y chambear. Por supuesto no sola, sino con el colectivo, con otras personas con quienes por supuesto he tenido la posibilidad de influir [...] Yo creo que todos los seres humanos tenemos evidentemente la capacidad de transformar y transformarnos en términos de nuestras realidades sociales, económicas... Lo triste es cuando hay gente que no lo cree. Cuando hay que gente que sostiene que así son las cosas ¿No? Así siempre ha sido o es difícil cambiar las cosas [...] Hago un proyecto y me entusiasmo y digo “Voy a cambiar el mundo con ese proyecto. Voy a hacer una gran cosa”. Me lo creo ¿No? Y entonces, luego puedo hacer que se contagie alguien más ¿No? Pero primero yo me lo creo ¿No? Ésa es la parte interesante (C6).

Otra entrevistada expresa:

Y en el momento en que te das cuenta que tu participación modifica tu entorno empiezas a tener acciones exitosas ¿No? y que te das cuenta que sí se puede. Entonces, se vuelve a lo mejor hasta como adictivo ¿No? O sea dices: “sí da resultados”. Entonces, quieres más y quieres seguir haciendo acciones ¿No? [...] (C3).

Conciencia de género crítica

Montes-de-Oca-O'Reilly y Yurén (2010: 26-27) argumentan que:

Una de las formas en que se estimula el pensamiento crítico [...] es la exposición a discursos críticos. Ésta contribuye a provocar la desestabilización subjetiva que se requiere para el cambio en el sistema disposicional. Tal es el caso del discurso de género crítico.

Las líderes han sido expuestas a diversos discursos críticos de la realidad existente, uno de éstos es el discurso de género crítico. Se observa una conciencia de género crítica en todas las participantes del estudio²⁶. Una líder comenta:

Porque una mujer que lucha y que dirige y exige, pide y dice que no le gusta y que no quiere... ¡Ah! pues es la peleonera ¿No? Es la que siempre está en conflicto. Es la que da mucha lata. Y lo terrible del asunto es que la sociedad lo ve así, como que es cierto. Cuando tendrían que decir: “¡Ay! ¡Qué bueno que hay una que exige!... de miles que se quedan calladas” ¿No? Entonces, sí cuesta mucho porque son mujeres y hombres que te lo dicen. Te dicen: “tienes que ser más tranquilita” ¿No? Como si no hubiéramos estado por siglos “tranquilitas” (C2).

Esta conciencia de género crítica le permite a otra colaboradora hacer las siguientes reflexiones: [menciona el cargo de un alto funcionario] “lo dijo muy discriminativamente diciendo que eran hijos de madres solteras ¿No? Entonces, a mí sí me priva eso. Sí me brinca porque digo: ¿Por qué dice ‘madres solteras’? ¿Por qué no habla de padres abandonadores o de padres ausentes?” (C3).

Sororidad²⁷

Debido a que todas las líderes trabajan a favor de la equidad entre mujeres y hombres, la sororidad es un valor importante para ellas. No obstante, sólo tres de las entrevistadas utilizan explícitamente ese término. Aquí un ejemplo:

Tengo claridad de que parte del proceso implica que las mujeres seamos solidarias, sororarias, amorosas, desde una fe, desde la paz. Que no lo somos. Que hemos sido construidas desde la violencia, con la desigualdad y además con una acción de joder la una a la otra. Entonces, sí. He ido aprendiendo en el camino que la única manera de poder librarnos de las cadenas del patriarcado es ser solidaria con la [mujer] que está al frente de mí. Estar sentada con cualquier mujer y decirle: “Sí se puede” [ser solidarias] ¿No? (C2).

Una vez que hemos presentado los principales hallazgos relacionados con la dimensión ética y la dimensión existencial de la formación, procedemos a exponer otros factores que contribuyeron a la formación de liderazgo ético en las mujeres de esta investigación.

²⁶ Cuatro de ellas se definen como feministas.

²⁷ Del inglés *sorority*, generalmente se refiere a una “hermandad” de mujeres.

Dichos factores son: acompañamiento por parte de figuras de apoyo, acompañamiento de figuras guía, exposición a figuras de liderazgo, exposición a situaciones problemáticas que impliquen retos e incremento de los capitales cultural y social.

Figuras de apoyo

A pesar de las dificultades, en las vidas de todas las entrevistadas están presentes figuras familiares que representan los pilares de su formación. Estas figuras son personas del entorno familiar que impulsan a las líderes a asumir retos, fungen como ejemplo a seguir y participan estrechamente en la formación sociomoral de las colaboradoras. Montes-de-Oca-O'Reilly y Yurén (2010) llaman a estas influencias “figuras familiares de apoyo”. El discurso de las colaboradoras revela que la madre y/o el padre son las figuras familiares de apoyo más significativas para las líderes. Una de ellas refiere: “Yo tengo el ejemplo de mis papás, la verdad para mí han sido... pues son los dos pilares ¿No?” (C3). Otra líder comenta sobre el apoyo de su madre: “[En el pasado] mi mamá tiene que trabajar de mesera y estudiar para lograr entrar al Seguro y darnos una educación diferente ¿No? Entonces, yo viví precariamente [...] Mi mamá nos podía dar lo que podía y yo le agradezco enormemente” (C2).

Las madres de las seis colaboradoras fomentan el aumento de su capital cultural, lo cual se ve reflejado principalmente en el impulso hacia la preparación académica de sus hijas²⁸. Esto sucede incluso cuando la madre presenta un bajo nivel de estudios. Las colaboradoras señalan que las madres también las impulsan a asumir retos en diversos ámbitos. Aquí dos ejemplos: “Mi mamá me dijo: ‘Pues enfréntate a todo. O sea... si no lo pruebas no vas a saber qué se siente’, ¿No?” (C1). Otro testimonio: [su madre le decía] “Para burros ya somos muchos. Entonces, ustedes mis hijas tienen que ir a la escuela’. Ni siquiera pensábamos otra forma de vida ¿No? Pues ya era: ‘ustedes van a estudiar’” (C6).

El padre es una figura muy importante para cuatro de las entrevistadas, que son las de mayor edad. El padre brinda apoyo principalmente en la formación de la autoestima y la autonomía.

²⁸ Se observa un hallazgo similar en el estudio de Montes-de-Oca-O'Reilly y Yurén (2010).

El hecho de que el padre apruebe las aspiraciones de las líderes dentro de un mundo androcéntrico, es un factor que repercute en la convicción de estas mujeres para creer en sus capacidades y en el desarrollo de su agencia. Aquí las palabras de una colaboradora:

Desde muy chiquita he podido hablar en públicos grandes, en un mitin, en un evento grande. Y... este... mi papá siempre presumía que yo hablaba muy bien ¿No? [...]Entonces, pues por supuesto que si yo me levanto, yo no sé en dónde está la imagen de mi padre atrás diciendo: “¡Va!” ¿No? “Tú sabes y puedes”. Pues ahí está ¿No? Era así como mi fan número uno (C6).

No es así en otros dos casos. Para las dos colaboradoras más jóvenes del estudio y que provienen de una familia con ingresos económicos bajos, el padre no es una “figura familiar de apoyo”.

Otras figuras familiares de apoyo como tí@s y abuela tienen un papel formador en la trayectoria de vida de cuatro de las líderes que participan en el estudio. En cuatro casos, l@s tí@s son una fuente de apoyo económico y también emocional. Ell@s son ejemplos a seguir para las colaboradoras del estudio. Además, cuando se dan lugar situaciones desestabilizadoras en el seno familiar, l@s tí@s son figuras que contribuyen al bienestar de las líderes.

Sólo en uno de los casos la abuela es una figura representativa. Ella apoya a la líder cuando su madre fallece. También le brinda apoyo económico en situaciones de crisis económica. Además representa un ejemplo a seguir. Aquí sus palabras: “mi abuela no sabe leer ni escribir [...] O sea, tiene ochenta y dos años [...] Sí, también está ahí ese nidito ¿No? que abriga y cobija, que es una abuela y también las tías ¿No? (C1).

En las entrevistas a tres colaboradoras se observa que sus herman@s influyeron positivamente en la formación de su liderazgo. Una entrevistada comenta:

Una de mis hermanas me regaló un papel donde yo estaba como... candidata al... ¿Cómo se llamaba esto?... como la sociedad de alumnos de la secundaria. Entonces, yo era muy chiquita pero ya tenía como una plataforma política ¿No? Ya había gente que me decía: “Sí. Vas tú”. O sea imagínate a los quince o catorce años tener la posibilidad de influir en ese sentido ¿No? (C6).

Tres líderes mencionan que su pareja es una figura de apoyo para ellas. Según su discurso, las parejas de estas entrevistadas las impulsan a conseguir las metas que se proponen, las estimulan para confiar en ellas mismas y les brindan estabilidad emocional. Algunas mencionan que su pareja es un pilar en su trayectoria de vida. También asumen que tener una estabilidad emocional en el hogar es un factor que posibilita su desarrollo personal en diferentes ámbitos. Aquí un ejemplo: “Yo era atea totalmente y él [su pareja] vino a ponerme esa parte de Dios en mí que yo tenía muy escondida [...] Y agradezco, agradezco totalmente porque sí me dio como a mí misma una paz que yo necesitaba ¿No?” (C2). Dichas líderes tienen la percepción de vivir o haber vivido en una relación de pareja equitativa y señalan que sus parejas son sensibles en temas de género. Ellas mencionan que la equidad en la relación de pareja es un factor que contribuye a que realicen sus propósitos profesionales.

Por otra parte, en las entrevistas con otras líderes no se observa que sus parejas hayan fungido como “figuras de apoyo”. Ellas reconocen que existen o existieron conflictos de pareja por la distribución equitativa de las labores domésticas y/o el cuidado de l@s hij@s.

Figuras guía

Las figuras guía según Montes-de-Oca-O'Reilly y Yurén (2010) son personas que orientan a l@s líderes durante su formación en determinado ámbito. Las experiencias iniciales en asociaciones civiles de algunas entrevistadas fueron propiciadas por el consejo de alguna “figuras guía”. Aquí la colaboradora nos permite observar cómo sus “figuras guía” la motivan a iniciarse en la problemática de violencia intrafamiliar: “Ellos dos forman un grupo de universitarios y me invitan [...] El proyecto era trabajar en un centro de orientación familiar con la idea de trabajar con mujeres violentadas, con niños violentados” (C1). Otra entrevistada comenta:

Bueno en el 77... 78 yo conozco a [menciona un nombre] [...] Ella me busca para ver si podría yo seguir con [menciona el nombre de una asociación] Entonces, yo entro a [la asociación] en el 78 de voluntaria porque era un tema que me atraía, que yo decía: “¡Aquí es lo que quiero hacer! (C5).

En general las líderes del estudio mencionan a otras mujeres como figuras guía. Es decir, otras mujeres que las orientaron por el camino de las causas de las mujeres.

Todas las colaboradoras mencionan por lo menos a un@ profesor@ que desestabiliza su sistema disposicional y que da la pauta para deconstruir sus esquemas y así transformar realidades. Debido al trabajo que las líderes de este estudio realizan con otras mujeres, una entrevistada se refiere a sus figuras guía de sexo femenino como “mujeres fundantes”. Es decir, mujeres que marcan la dirección de su vida. Aquí su declaración:

Descubrir a una chavita —porque era más joven — luchadora, incansable, cuestionada, criticada y enjuiciada, pero que siempre estaba a favor de las mujeres ¿No? Entonces, tiene su bandera ¿No? Entonces, yo era más grande que ella y yo la veía y decía: “Wow!” [...] darme cuenta que ella siempre estaba en el ojo del huracán y podía hacer sinergia con otras mujeres [...] años después y conozco a otra mujer. Creo que ha sido la quinta mujer que marcó mi vida en positivo [...] porque ella desde el concepto de vida que tenía, distintísimo, también promueve una acción de vida en mí desde la fe, el amor, el respeto para las demás, la solidaridad, la paz ¿No? Que era algo que... Yo era revolucionaria, agresiva ¿No? guerrera, así... peleonera, y ella es todo lo contrario. O sea me abrió como un esquema diferente. Y en todas y cada una de esas épocas... te estoy hablando de más de veinte años... y mi madre, obvio que tiene toda la vida conmigo, fue de enseñanza para poder llegar a esto (C2).

Otra líder señala: “Pues estas dos mujeres fueron también como las que abrieron... ¿No? Abrieron este panorama. Y pues si aprendí muchísimo, otra perspectiva, otra concepción de la vida ¿No? desde ahí... (C1).

Exposición a figuras de liderazgo

Los ejemplos de liderazgo²⁹ de otr@s integrantes de la familia son factores que influyen en la formación de liderazgo y la agencia de las entrevistadas. Una colaboradora narra cómo sus tíos fueron un ejemplo para ella al estudiar la universidad en situaciones económicas difíciles y/o al convertirse en empresarios. Una de ellas comenta: “Yo creo que estoy muy fortalecida por parte de mi familia. Mi familia viene de una situación precaria horrible ¿no? O sea súper pobres que eran todos ellos, y el que tengo tíos profesionistas... y tengo tíos que tienen negocios [...] Eso también me dio como un ejemplo” (C1).

²⁹ Se sigue aquí la idea expuesta por Montes-de-Oca-O’Reilly y Yurén (2010:5) de que “la/os líderes no son individuos extraordinarios, sino personas responsables y comprometidas [...]”.

La mayoría de las colaboradoras menciona a mujeres que fueron un ejemplo para ellas en su formación.

En particular en el asunto del liderazgo, por ejemplo de las mujeres, yo reconozco mucho las enseñanzas de [menciona el nombre de una investigadora de prestigio en México]. Para mí es mi maestra ¿no? Y yo siempre me dirijo a ella con mucho afecto y reconocimiento: “Maestra ¿Cómo estás? ¿Cómo te va?”. A veces hasta le llevo cosas que estoy haciendo y le digo: “Maestra mira, ¿qué te parece? Dame tu opinión”. En fin... ¿No? Sí... este... en ese sentido hay gente que pues siento que ha tenido influencia (C6).

Las entrevistadas que provienen de una familia con ingresos económicos medios-altos tuvieron mayores oportunidades para la exposición a figuras de liderazgo más reconocidas durante su niñez y adolescencia. Una de ellas comenta: “[en su familia] era como una discusión de gente que participa ¿No? en cuestiones sociales. El análisis o las ideas digamos que fluían en mi casa tenían que ver con eso ¿No?” (C6).

En su etapa de su juventud y ya adultas, todas las colaboradoras están expuestas a figuras de liderazgo. Una de ellas revela:

Y bueno... también por mi pareja de aquella época, el papá de mis hijos, que tenía muy cercana relación con [...] el obispo de la época. Un obispo de... muy de avanzada... que era muy amigo de [menciona en nombre de una líder], la fundadora de [menciona el nombre de una asociación civil dedicada a las problemáticas de las mujeres]. Una mujer... pues católica o cristiana, una periodista muy avanzada también... (C5).

Exposición a situaciones problemáticas que impliquen retos

La exposición a situaciones problemáticas que representan crisis, son un factor que influye en la desestabilización de la subjetividad y posterior formación de disposiciones para el liderazgo (Montes-de-Oca-O'Reilly y Yurén, 2010). En este trabajo se encuentra que la mayoría de las líderes sociales entrevistadas viven situaciones problemáticas familiares. Entre estas situaciones se encuentran crisis económicas, ausencia de madre o padre, separación de l@s progenitor@s, violencia intrafamiliar, responsabilidades a temprana edad por ser hermanas mayores, entre otras.

Tres entrevistadas —específicamente aquellas cuyas familias tienen ingreso económicos bajos— viven en su niñez y/o adolescencia violencia intrafamiliar, violencia económica y/o violencia simbólica dentro de su familia de origen. Aquí un ejemplo: “Mi papá era un hombre alcohólico, que llegaba, abría la casa y nos sacaba de noche. Entonces, durante muchos años mi mamá se tenía que esconder en casas [de otras personas] de mi papá” (C2).

Las situaciones de crisis económicas impulsan a tres colaboradoras a desarrollar estrategias para continuar con sus estudios. Aquí un ejemplo:

Mi papá no me daba para más que la comida y los pasajes ¿No? Entonces... pues si quería zapatos pues tenía que darle³⁰ ¿No? Sí quería ropa... “pues ¡órale! ¿No? ¡trabájale o idéate!” ¿No? [...] Y por ejemplo, con las amigas vendíamos café, pan, dulces y teníamos como nuestra mini empresita (C1).

Hermanas mayores

Otras situaciones desestabilizadoras familiares que experimentan cuatro colaboradoras están relacionadas con ser las hermanas mayores³¹ en su familia, ello las hace asumir responsabilidades en el cuidado de la/el otr@. Esto está relacionado con los roles tradicionales de las mujeres. Aquí un ejemplo: “Yo creo que también eso influyó ¿No? siempre de: “Vigila, cuida, ve, organiza” ¿No? (C1). Otra entrevistada comenta. “Sí te roban un poco la infancia y más a mí como hermana mayor [...] Seguramente todo eso fue lo que me fue formando [...] y a la vez como hermana mayor pues... ser el soporte, apoyar a mi mamá ¿No? y a mis otras hermanas” (C3).

Situaciones desestabilizadoras con la pareja

Las situaciones desestabilizadoras en las relaciones de pareja son un factor de especial impacto en la mayoría de las trayectorias de vida de las líderes del estudio. Algunas crisis que las colaboradoras viven en pareja tienen estrecha relación con la falta de conciencia de género crítica de sus parejas. Otras situaciones desestabilizadoras ocurren debido a crisis de “masculinidad”³² que vive la pareja.

³⁰ En este contexto, cuando la colaboradora utiliza el término “darle” se refiere a “trabajar”.

³¹ Este hallazgo coincide con un hallazgo similar de Montes-de-Oca-O’Reilly y Yurén (2010), sin que lo consideremos un factor determinante en la formación de liderazgo.

³² Según Connell (1993), existen diversos modelos de “masculinidad” que van cambiando de acuerdo a acontecimientos sociales e históricos. Sin embargo, existen modelos de “masculinidad” que imperan

Una entrevistada indica: “Empecé a ganar más que él, y eso también le pegó mucho, le pegó mucho” (C1). Otros conflictos están relacionados con la división de las labores domésticas, ausencia constante en el hogar por parte de la pareja, mayores ingresos por parte de las líderes, entre otros. En tres casos, estas situaciones traen consigo una separación.

Dos líderes que no tenían el apoyo de la pareja en las labores domésticas y del cuidado de l@s hij@s realizan doble jornada. Ellas viven en esta situación inequitativa por un periodo de tiempo. Posteriormente deciden expresar su inconformidad, lo cual conlleva a tener conflictos con la pareja lo que resulta en una separación. En todos los casos, la separación es un evento que, una vez superado, repercute favorablemente en su autonomía emocional.

Situaciones problemáticas en su trayectoria profesional

Al igual que en su vida familiar, las líderes del estudio enfrentan situaciones problemáticas en su trayectoria profesional. Si bien las problemáticas que refieren las mujeres del estudio son diversas, se presentan a continuación las dificultades que experimenten en relación con el género.

Violencia económica y simbólica así como discriminación por parte de varones

Tres colaboradoras manifiestan experimentar una inequidad salarial relacionada con el género durante el tiempo en que fungen como servidoras públicas. Aseguran que sus colegas varones perciben mayores ingresos económicos, a pesar de que tienen igual o menor carga de trabajo que las entrevistadas. Una de ellas manifiesta haber percibido la mitad del sueldo que recibían sus compañeros varones a pesar de que ella tenía las mismas responsabilidades y trabajaba más que sus compañeros. Ella narra lo siguiente:

debido al imperialismo y globalización. Connell (1993) plantea que a pesar de que el modelo de “masculinidad” va de acuerdo con el contexto específico de cada población (es por ello que existen distintas formas de “masculinidad”), también identifica que existe un discurso hegemónico sobre las características “ideales” de un hombre. Tomando en cuenta la diversidad de modelos de masculinidad consideramos pertinente referirnos a esta temática como “masculinidades” ya que se hace imposible hablar de una sola “masculinidad”.

Yo trabajaba... pues ya era digamos... como funcionaria media en una dependencia en la [menciona el nombre]. Y mi jefe, el director, iba a dar promociones, aumentos salariales. [...] A un chavo que estaba en el mismo nivel como jefe de departamento, igual que yo; pero que era más burro, era un tipo inepto, le dio más dinero que a mí. Entonces, me enojé mucho y le fui a decir al director: “[...] Me parece que no es justo que usted... Para empezar, él trabaja menos que yo, sabe menos que yo, y por otro lado, ¿por qué le da a él me da menos a mí?” [...] Y él me respondió: “Bueno, es que él es casado”. [La colaboradora le respondió:] “Y bueno... ¿Usted cómo sabe si yo no mantengo a mi mamá o a mi papá, o a mis gatos? O sea... ¿Usted qué sabe de mí?” ¿No? [...] Presenté al poco tiempo mi renuncia, porque no me interesaba seguir ahí ¿No? (C6).

Violencia económica y simbólica así como discriminación de mujeres hacia mujeres

Si bien según su discurso todas las colaboradoras han vivido violencia y discriminación en sus diversas formas por parte de varones, la mayoría comenta que ha recibido agresiones y experimentado violencia por parte de otras mujeres. Es posible que ello sea propiciado, entre otros factores, por la carencia de una conciencia de género crítica así como una conciencia del valor de la sororidad por parte de las mujeres que ejercen ese tipo de violencia. A continuación una entrevistada da cuenta de una violencia explícita para con ella por parte de una mujer que fue su jefa:

Tuve otra jefa que este... me quitaba la mitad de mi sueldo [...] yo decía: “¿cómo una mujer te ataca de esa forma o te violenta de esa forma?”. Entonces, opté por dejar el trabajo ¿No? [...] Luego otra jefa, también mujer que tuve que... [Era] súper agresiva ¿No? O sea nos amenazaba... (C1).

Incremento en los capitales cultural y social

Los capitales cultural y social adquiridos durante la formación académica y la trayectoria profesional de las líderes les brindan seguridad para asumir responsabilidades laborales y sociales. A continuación se muestra una declaración sobre la importancia que tiene la formación académica en una colaboradora: “Yo soy una persona que estudia mucho. Leo mucho [...] Me queda claro que eso es muy importante porque para tener una incidencia necesita uno como tener una perspectiva muy sistémica de las cosas ¿No? muy integral” (C6).

La acumulación de estos capitales contribuye a “potencializar” la agencia de las entrevistadas. Todas las entrevistadas a lo largo de su trayectoria académica-profesional se forman con cursos, capacitaciones y/o talleres para impulsar el liderazgo de las mujeres. Incluso han sido orientadoras de talleres, cursos y capacitaciones de esta índole.

De acuerdo con el discurso de las colaboradoras, ellas desarrollan habilidades para la planeación de proyectos e intervención en las problemáticas sociales. Entre otras disposiciones para el liderazgo, también desarrollan habilidades para generar estrategias y tener mayor incidencia social. Esto conlleva un incremento de su capital cultural y social. Aquí dos fragmentos que muestran lo anterior:

Mis capacitaciones y mis capacidades que he desarrollado[...] También me ha fortalecido mucho, mucho para trabajos... Para poder hablar frente público, para desarrollar tu trabajo que pues es finalmente estar con directivos, con... reuniones estatales (C1).

Entonces, yo aprendí en todos esos años en [menciona el nombre de una asociación civil] como a... Bueno, además de todo lo que aprendí a planear, a diseñar proyectos, a negociar, a pues dar discursos, a preparar... todo. (C5).

La formación de las colaboradoras sobre temáticas de género incluye la exposición al discurso crítico de género y otros discursos críticos. Estos acercamientos son factores que contribuyen a desarrollar la conciencia crítica y una conciencia de género crítica, lo cual sensibiliza a las entrevistadas para ayudar en las diversas problemáticas sociales.

Reflexiones Finales

Hemos presentado aquí los principales hallazgos en la formación de agencia y liderazgo social de las seis líderes que colaboraron en el estudio. Abordamos las experiencias formativas familiares, académico-profesionales y personales. Se expusieron las formas en las cuales las entrevistadas generan, por lo menos en su discurso, una serie de disposiciones para un liderazgo ético, el cual les permite influir positivamente en su entorno y a su vez crecer personalmente.

Se concluye que los factores que propician la formación de liderazgo ético según Montes-de-Oca-O'Reilly y Yurén (2010) coinciden con los factores que han contribuido a la formación de liderazgo social y agencia en las mujeres de esta investigación. Ello se presenta en la Tabla 4.

Tabla 4. Comparación entre ambos estudios

Factores en la formación de liderazgo Montes-de-Oca-O'Reilly y Yurén (2010)	¿Aplica a la formación de liderazgo de las colaboradoras de este estudio?	
	Sí	No
Dimensión existencial	X	
Dimensión ética	X	
Agencia	X	
Formación sociomoral	X	
Búsqueda de autonomía	X	
Generación de disposiciones para la resistencia a la lógica instrumental	X	
Fijación de horizontes de largo alcance	X	
Figuras familiares de apoyo	X	
Figuras guía	X	
Exposición a figuras de liderazgo	X	
Exposición a situaciones problemáticas que impliquen retos	X	
Incremento del capital cultural y social	X	

Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo los factores mencionados por Montes-de-Oca-O'Reilly y Yurén (2010) se presentaron los hallazgos que consideramos más relevantes, siempre tomando en cuenta que se trata del discurso de las colaboradoras. Dentro de la dimensión ética del liderazgo de las entrevistadas presentamos ejemplos de su formación sociomoral; también mostramos su generación de disposiciones para la resistencia a la lógica instrumental. Entre éstas se encuentra la defensa de personas vulneradas y su exposición a riesgos por otras; su fijación de horizontes de largo alcance, así como estrategias para incrementar su incidencia. Dentro de la dimensión existencial que contempla el cuidado de sí, expusimos ejemplos del cuidado de su salud física y del cuidado de su salud emocional. También dentro de la dimensión existencial en el ámbito de la construcción de sí, observamos su búsqueda de la autonomía, espiritualidad, conciencia de género crítica y el valor de la sororidad.

Asimismo, presentamos algunos ejemplos del acompañamiento de sus figuras de apoyo y figuras guía, de su exposición a figuras de liderazgo, de su exposición a situaciones problemáticas que implican retos, como lo son las situaciones desestabilizadoras de pareja y las situaciones problemáticas en su trayectoria profesional. Dentro de estas últimas, observamos que vivieron una violencia simbólica tanto por parte de varones como por parte de mujeres. Por último, expusimos ejemplos del incremento en sus capitales cultural y social.

Cabe mencionar que existen algunas diferencias entre este trabajo y el estudio de Montes-de-Oca-O'Reilly y Yurén, (2010). Primera: a diferencia del estudio referido con líderes académicas, en esta investigación todas las líderes sociales manifiestan una conciencia de género crítica. Segunda: por lo menos en el discurso, la sororidad es un valor que se encuentra presente en todas las líderes sociales de esta investigación. Tercera: las figuras guía y figuras de liderazgo que predominan en las líderes sociales de esta investigación son mujeres, a diferencia de lo encontrado por Montes-de-Oca-O'Reilly y Yurén (2010). Una razón probable de esto es que las líderes de este trabajo se desenvuelven en un ámbito social centrado en resolver las problemáticas de las mujeres. Cuarta: en esta investigación se abordaron de manera más profunda el aspecto espiritual, la autoestima y la propia convicción de la agencia de las líderes que en el trabajo antes referido.

Para finalizar, consideramos que los hallazgos de este estudio podrían contribuir a diseños de modelos de intervención que tengan como objetivo la formación de liderazgo ético con un enfoque de equidad de género. No podemos dejar de subrayar los valores que se observan en las colaboradoras de este estudio. Se destaca así, en la formación, la importancia de hacer énfasis en la dimensión ética.

Referencias

- Arias, V., González, L. y Hernández, N. (2009). Constitución de sujeto político: historias de vida política de mujeres líderes afrocolombianas. *Universitas Psychologica*. Vol. 8. No.3. Bogotá Colombia: Pontificia Universidad Javeriana Colombia. Pp.639-652.
- Aguirre, I. (2003). Participación política y social de mujeres indígenas. El caso de una lideresa tradicional. *Cuicuilco*. Vol. 10. No. 027. México: Escuela Nacional de Antropología e Historia. Pp. 1-26.
- Ayala, M., Luna, M., Navarro, G. y Rodríguez, E. (2012). El liderazgo transformacional como recurso para el bienestar en el trabajo. *Uaricha Revista de Psicología*. Vol. 9. No. 19. Pp.102-112.

- Barrera, D. y Suárez, B. (2012). Los desafíos de llegar y de ejercer un cargo. Mujeres Mexicanas en los albores del siglo XXI. Ra Ximhai. Enero-Abril. Vol. 8. No. 1. El Fuerte Sinaloa: Universidad Autónoma Indígena de México Mochicahui. Pp. 199-223.
- Bauman, Z. (2002). En busca de la agencia. En busca de la política. (M. Rosenberg, Trad.) México: Fondo de Cultura Económica. Pp. 67-119.
- Bourdieu, P. (1984). Sociología y Cultura. (M. Pou, Trad.) México: Grijalbo. (1990).
 _____ (1998). La dominación masculina. Barcelona; España: Anagrama (2000).
- Briones, L. (2009). Empowering Migrant Women: Why Agency and Rights are not Enough. Surrey, UK: Ashgate.
- Carreras, I., Leaverton, A. y Sureda, M. (2009). Líderes para el cambio social. Características y competencias para el liderazgo en las ONG. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE.
- Connell, R. W. (1993). The Big Picture: Masculinities in Recent World History. Theory and Society. Vol. 22. No. 5. Pp. 596-622.
- Contreras, F., Pedraza, J., y Mejía, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. Diversitas: Perspectivas en Psicología. Enero-Junio. Vol.8. No.1. Bogotá. Pp.183-194.
- Corbin, J. Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. Qualitative Sociology. Vol. 3.No. 1.Pp.3-21.
- Cross, C. y Freytes, A. (2007). Movimientos piqueteros: tensiones de género en la definición del liderazgo. Argumentos. Año. 20. No. 55. Universidad Autónoma de México. Pp.77-94.
- de Beauvoir, S. (1953). Introducción. En El segundo sexo.
- Delors, J. (1996.). Los cuatro pilares de la educación. En La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI, Madrid, España: Santillana/UNESCO. pp. 91-103.
- Delgado, F. (2004). Sobre el concepto y el estudio del liderazgo político. Una propuesta de síntesis. Psicología Política. No. 29. Pp.7-29.
- Engels, F. (1884). El origen de la familia, la propiedad privada y el estado. México: Quinto Sol (3ª. Reimpresión, 2005).
- Fernández-Poncela, A. (2011). Las cuotas de género y representación política femenina en México y América Latina. Argumentos. Año 24. No. 66. Mayo-Agosto. Xochimilco, México: Universidad Autónoma Metropolitana. Pp. 117-143.
- Foucault, M. (1976). Vigilar y Castigar: nacimiento de la prisión. México: Siglo XXI (31ª. Reimpresión, 2001).
- Freire, P. (2001). Pedagogía de la indignación. Madrid: Morata (2ª. Edición, 2006).
- Gelles, R. y Levine, A. (2000). La familia. En Sociología con aplicaciones en países de habla hispana. México: Mc Graw Hill (6ª. Edición).
- Gentry, C. (2013). Thinking about Women, Violence, and Agency. International Feminist Journal of Politics. Vol. 14. No. 1. Pp. 79-82.
- Giddens, A. (2003). Elementos de la teoría de la estructuración. En La construcción de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración. (J. L. Etcheverry, Trad.) Buenos Aires: Amorrortu. Pp.39-74.
- Giddens A. (1981). The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration. Berkeley y Los Angeles: University of California Press.
- Goetz, J. P. y LeCompte, M. D. (1988). Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa (A. Ballesteros, Trad.). Madrid, España: Ediciones Morata.

- Goffman, E., (1994). La presentación de la persona en la vida cotidiana. Buenos Aires: Amorrortu Editores. Segunda impresión.
- Güémez, A. (2003). La presencia femenina en espacios de poder en México y América Latina en el contexto de descentralización. Cuicuilco. Enero-Abril. Vol.10. No. 027. DF, México: Escuela Nacional de Antropología e Historia (ENAH). Pp. 2-16.
- Habermas, J. (1989). Teoría de la acción comunicativa (M. Jiménez, Trad). Buenos Aires, Argentina: Taurus.
- Habermas, J. (1991). Escritos sobre moralidad y eticidad. (Vol. 17). (M. Jiménez, Trad.) Barcelona, España: Paidós/ICEUAB, Colección Pensamiento Contemporáneo.
- Incháustegui, T. y Ugalde, Y. (2006). La transversalidad del género en el aparato público mexicano: reflexiones desde la experiencia. En M Barquet, (coord.): Avances de la perspectiva de género en las acciones legislativas. México: Comisión de Equidad y Género, LIX Legislatura, Cámara de Diputados, Pp. 1-28.
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía). (2013). Estadísticas/Consulta interactiva de datos. Consultada el el 26/agosto/2013 en: [www.inegi.org.mx]
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) (2011). Panorama sociodemográfico de México. Consultado el 24 de agosto 2013 en:
<http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/mor/territorio/>
- INMUJERES (Instituto Nacional de las Mujeres). (2005). Metodología de Capacitación de Mujeres Líderes Comunitarias. México.
- INSTRAW (Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación de las Naciones Unidas para la Promoción de la Mujer). (2007). Guía de Liderazgo para la Participación Política de las Mujeres en el Ámbito Local. Santo Domingo, República Dominicana.
- Irigaray L. (1995). The Question of the Other. (Guynn Noah, Trad.). Yale Frech Studies.No. 87. Pp. 7-19.
- Kant, M. (1977). Fundamentación de la metafísica de las costumbres. Crítica de la Razón Práctica. La paz Perpetua. (M. García, y F. Rivera, Trad.) México: Porrúa, Colección "Sepan cuántos..." No. 212.
- Korsgaard, C. M., (2008). Introduction. En The Constitution of Agency. Essays on Practical Reason and Moral Psychology. Oxford, U.K.: Oxford University Press. Pp.1-23.
- Lamas, M. (1999). Usos, dificultades y posibilidades de la categoría género. Papeles de Población. No. 21. Julio-Septiembre. Universidad Autónoma del Estado de México. Pp.147-178.
- Levy, D. (1997, julio-dic). El liderazgo institucional y su papel en la reforma de educación superior. En Revista Mexicana de Investigación Educativa, 2(4), 205-221.
- Molina-Luque, F., Samper-Rasero, L. y Mayoral-Arque, D. (2013). "Liderazgo femenino. Un análisis de las diferencias de género en la formación y desarrollo de asociaciones de inmigrantes africanos". Revista Internacional de Sociología [en línea].
- Montes-de-Oca-O'Reilly, A. y Yurén, T. (2010). Trayectancia y Formación de Liderazgo en Académicas Mexicanas: El caso Morelos. (*Trajectory and Leadership Formation of Mexican Women Scholars: the Morelos Case*). Archivos Analíticos de Políticas Educativas. (*Education Policy Analysis Archives*). Vol. 18. No.12. Pp.1-34. Recuperado de:
<http://epaa.asu.edu/ojs/article/view/768>
- Posada, L. (1995). "Pactos entre mujeres" en 10 palabras clave sobre mujer. (Dir. Celia Amorós Navarra), Verbo Divino. Pp. 331-365.

- Rawls, J. (1979). *Teoría de la justicia*. (D. González, Trad.) México: Fondo de Cultura Económica.
- Rubin, G. (1975), *The Traffic in Women: Notes toward a Political Economy of Sex*. R. Reiter (ed). *Toward an Antropology of Women*. New York: Monthly Review Press.
- Scott, J. W. (1996). El género: Una categoría útil para el análisis histórico. En Lamas, Marta (comp.) *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual*. México: PUEG. Pp.265-302
- Serna, G. (2003). Propuestas y hallazgos preliminares para un análisis sobre mujeres ejecutivas en la Ciudad de México. *Desacatos*. No. 11. Pp.77-96.
- Sewell, W. H. (2006). Una teoría de estructura. Dualidad, agencia y transformación. *Arxius*. No. 14. Pp. 145-176.
- Smit, B. (2013). Female Leadership in a Rural School: A Feminist Perspective. *Stud Tribes Tribals*. No.11 Vol. 1. Pp. 89-96.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*. Barcelona, España: Paidós (3ª. Reimpresión, 1996).
- Tong, R. (2008). *Feminist Thought*. USA: Westview Press.
- Vázquez-García, V. y Chávez-Arellano, M. (2011). Trayectoria de vida y formas de acceso al poder de catorce presidentas municipales de Tlaxcala. *El Colegio de Sonora*. Vol. XXIII. No. 50. Pp. 80-114.
- Wilson, K. (2013). Agency as 'smart economics': neoliberalism, gender and development. En S. Madhok; A. Philips, K. Wilson (eds.) *Gender, Agency and Coercion. Thinking gender in transnational times*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- Yurén, T. (2005). Ethos y autoformación en los dispositivos de formación de docentes. En T. Yurén, C. Navia, y C. Saenger (Eds.) *Ethos y autoformación del docente. Análisis de dispositivos de formación de profesores*. Barcelona, España: Pomares. Pp.19-45.