

# GÉNERO Y EMPODERAMIENTO CIUDADANO. ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN Y LIDERAZGO EN ARGENTINA Y ESPAÑA

## GENDER AND CITIZENS EMPOWERMENT. PARTICIPATION AND LEADERSHIP STRATEGIES IN ARGENTINA AND SPAIN

Carmen Romo Parra, Macarena Vallejo Martín y M<sup>a</sup>. Teresa Vera Balanza  
Universidad de Málaga

**Resumen:** En este artículo se analizan desde una perspectiva de género las trayectorias del Movimiento de Empresas y Fábricas Recuperadas argentino (iniciado en 2001) y la Plataforma de Afectados por la Hipoteca, nacida en Barcelona en 2009. Mediante el estudio de caso y las entrevistas semiestructuradas, examinamos dos movimientos sociales comparables y paradigmáticos a la hora de entender la lógica de la producción, la reproducción social y la construcción de las identidades sociopolíticas, dentro de unas estructuras que cuestionan el patriarcado y la propiedad e intensifican la contradicción entre legalidad y legitimidad.

**Palabras clave:** Movimientos sociales, Género, Identidades, Participación, Liderazgo.

**Abstract:** The trajectories of the Movimiento de Empresas y Fábricas Recuperadas in Argentine (starting at 2001) and the Plataforma de Afectados por la Hipoteca, born in 2009 in Barcelona are analyzed in this article from a gender approach. By using the case study and semi-structured interviews, we examine two comparable and paradigmatic social movements for understanding the logic of production, the social reproduction and the construction of sociopolitical identities within structures that question patriarchy and property intensifying the contradiction between legality and legitimacy.

**Key words:** Social movements, Gender, Identities, Participation, Leadership.

| Recibido: 05/04/2019 | Revisado: 05/05/2019 | Aceptado: 21/05/2019 | Publicado: 31/05/2019 |

*Correspondencia:* Carmen Romo Parra, Macarena Vallejo Martín y M<sup>a</sup>. Teresa Vera Balanza. Miembro grupo de investigación calidad de vida e intervención comunitaria y organizacional. Universidad de Málaga. Persona responsable: Carmen Romo Parra (Facultad de Estudios Sociales y del Trabajo. Av. Francisco Trujillo Villanueva s/n 29001, Málaga. Teléfonos: 951952148/65781606. Email. cromo@uma.es).

*Referencia normalizada:* Romo, C., Vallejo, M., Ver, M.T. (2019). Género y empoderamiento ciudadano. Estrategias de participación y liderazgo en Argentina y España. *Trabajo Social Hoy*, 87, 21-40. doi: 10.12960/TSH.2019.0008.

## 1. INTRODUCCIÓN

En este artículo presentamos dos experiencias comparables que redimensionan unas luchas antiquísimas, la de los derechos fundamentales de subsistencia (Ramos, 1986), el derecho al empleo y el derecho a la vivienda, que terminan siendo afines y complementarios.

Nunca las tensiones sociales han sido más paradigmáticas que cuando se encuentran patriarcado y propiedad, de ahí nuestra elección de dos casos que debaten y cuestionan en clave de género el conflicto entre el derecho a la propiedad y el derecho al trabajo, toda vez que pulsan e intensifican la contradicción entre legalidad y legitimidad.

El abordaje de experiencias ciudadanas en las que se abren nuevas estrategias para el cambio social hacia sociedades donde se profundice en la democracia real, involucra a individuos, grupos y organizaciones con el fin de expresar sus necesidades y aspiraciones, que permiten adquirir una conciencia crítica que circula hacia el resto de la sociedad. En nuestro estudio hemos analizado las experiencias del Movimiento de Empresas Recuperadas y el Movimiento de Fábricas Recuperadas desarrollado en Argentina desde 2001 hasta la actualidad, y la Plataforma de Afectados por la Hipoteca, que nació en Barcelona en 2009 y se extendió por todo el estado español como movimiento social por el derecho a la vivienda digna.

Insertos ambos fenómenos en el ciclo de movimientos anti/alter-globalización de finales de los 90 -Seattle, Foro Social Mundial de Porto Alegre-, consolidados con la crisis en 2008 -15M, Mareas, Marchas por la dignidad- y con repunte en las protestas de 2011 -#Yosoy132 en México, Primavera Árabe, Occupy Wall Street, 15M en España- son definidos como antisistema cuando precisamente tienen su causa y origen en el propio sistema sociopolítico y financiero, y poseen un cariz comunicativo fundamental -que no solo instrumental- (Andrés y Casero-Ripollés, 2012; Casero-Ripollés, 2015) que es el que posibilita el uso de nuevas plataformas para producir y diseminar los discursos, para el establecimiento de las agendas y para activar procesos de auto-mediación (Cammaerts, 2012).

El presente trabajo constituye la primera etapa de un análisis que destaca los aportes que estas experiencias pueden brindar a una lógica de producción y reproducción social. Su sentido reside en la manifestación de las modalidades de gestión y organización que sus integrantes practican, el tipo de relaciones sociales que edifican en este proceso y los modos/modelos de liderazgo que se generan. Asimismo, integramos transversalmente la perspectiva de género (Di Liscia, 2008; Di Marco, 2003) en tanto que identifica a estos nuevos movimientos sociales no tanto por la forma de organización, sino por la especificidad de su causa y/o el peso de la identidad (Sampedro, 2004; Bennett y Segerberg, 2014; Peterson, Wahlström y Wennerhag, 2015).

Comprobaremos, en definitiva, hasta qué punto estas cuestiones son significativas y comparables en las organizaciones examinadas.

Multitud de trabajos han analizado el caso del Movimiento 15M o el movimiento Occupy Wall Street, pero solo algunas se han centrado en la Plataforma de Afectados por la Hipoteca y sus demandas. Desde aproximaciones convergentes en el ámbito de las ciencias sociales (Alonso Muñoz y Casero-Ripollés, 2016; Keane y Feenstra, 2014; Mir, França, Macías, y Veciana, 2013), algunos incluso han abordado las condiciones específicas de colectivos migrantes como ha hecho el Colectivo loé (2013).

En el caso del Movimiento de Empresas Recuperadas, la producción científica es más autárquica y está centrada en la perspectiva sociológica (Palomino, 2002; Ruggeri, 2004; Ferrari y Cebey, 2006) y en la gerencial (Arévalo y Calello, 2003; Bialakowsky, 2004), si bien se ha incorporado posteriormente el enfoque psicosocial, particularmente el liderado por nuestra informante la profesora Robertazzi en varias aportaciones (2005 y 2007).

Creemos que la investigación realizada hasta el momento adolece de un enfoque que sistematice y valore el compromiso de las mujeres. Este generalmente se circunscribe al ámbito político en un sentido clásico, como en Machicao (2001) y Ramírez (2015), entendiendo que los procesos de cambio social vienen acompañados de cambios también en la configuración de las acciones y, sobre todo, en la capacidad de agencia de colectivos diversos. En esta línea, la aplicación de la perspectiva de género ha pasado de ser utilizada, en los primeros momentos, casi exclusivamente para el análisis de los movimientos de mujeres o de aquellos en los que las situaciones de desigualdad de género constituían el núcleo reivindicativo, para, en las últimas décadas, ser implementada en la evaluación de cualquier movimiento de protesta social (Taylor, 1999; Valiente, 2002; McAdam, 1992 citados en Alfama, 2009, p. 121). Progresivamente, a su vez, se ha enriquecido con un tamiz interseccional que hace más aprehensible desde un punto de vista analítico las estructuras que organizan “las prácticas y las identidades colectivas” (Einwohner et al., 2000 citados en Alfama, 2009, p. 121), ayudando a “integrar y gestionar la diferencia” como fuente de conflicto a la hora de encarar la construcción de la identidad grupal (Hogget, 1996 citado en Biglia, 2005, p. 196), otro de los ejes fundadores de los nuevos movimientos sociales desde nuestro punto de vista. Como nos dice Isabel Rauber, “la incorporación del enfoque de género en las diversas organizaciones, en su estructuración interior, en sus objetivos y en el terreno de la formación de su pensamiento estratégico, resulta vital” (Rauber, 2005, p. 18).

En fin, para los casos analizados en este artículo y en general para todos los citados hasta el momento, el marco de interpretación se torna fundamental. El encuadre define el problema, atribuye responsabilidades, plantea la valoración moral e indica, también, las posibles soluciones (Alonso Muñoz y Casero-Ripollés, 2016). Así, en los

casos seleccionados, las problemáticas personales se exhiben y se reivindican en lo público instando nuevas formas de relaciones sociales. Toda vez que esta trasposición de espacios, argumentos y agentes las convierte -a ojos de las instancias de poder (Seijas, 2015)- en inapropiadas provocando una reacción patriarcal (Dalibert y Kemener, 2014). Ciertamente las reivindicaciones de las que hablamos siguen desplegando la tradición de los movimientos liderados por mujeres que reclamaban para su familia y para otros condiciones mínimas de subsistencia: contra la carestía, contra el desabastecimiento, contra las guerras, contra los abusos del poder, por la supervivencia (Ramos, 1986; Hainard y Verschuur, 2006; Casero-Ripollés, 2015; Feenstra y Casero-Ripollés, 2012).

## 2. MÉTODO

La metodología utilizada en este artículo es de carácter cualitativo y se basa en el empleo del estudio de caso como técnica de investigación acompañada de entrevistas semiestructuradas. Pretendíamos analizar la experiencia de unas organizaciones cuyo objetivo es incidir en la vida sociopolítica de sus respectivos países mediante estrategias de comunicación que las fortalece, y que se concretan, siguiendo a Mucchielli (1970), en:

- Describir los hechos claves referidos a las personas implicadas.
- Describir los hechos relacionados con las variables contextuales.
- Describir los hechos vinculados a las relaciones interpersonales.
- Determinar los elementos significativos de la situación.
- Identificar los momentos y tiempos decisivos de la situación.

El estudio de caso como herramienta de investigación, surgido de la combinación de distintas técnicas (observación, análisis de contenido, entrevista, revisión documental...) está considerado como una de las variantes más interesantes dentro del campo de la etnología y puede ser perfectamente aplicable al ámbito que nos ocupa. Particularmente (Solano, 2005) tiene una aplicabilidad sustantiva en el ámbito territorial, con colectivos que participan y exponen su experiencia. No tratamos de conseguir datos sino de organizarlos socialmente; la validez de la experiencia se sustenta en las evidencias obtenidas.

En paralelo, y para ahondar en la dimensión interpretativa, hemos aplicado la entrevista semiestructurada que nos permitió ampliar la información y hacer partícipes a los sujetos que, a la vez, son actores y actrices de cada uno de los movimientos organizativos analizados. Esta técnica, además, por su carácter conversacional entre iguales supera el mero intercambio formal de preguntas y respuestas, genera un ambiente coloquial que facilita la comunicación y que incluso nos ha involucrado emocionalmente (Díaz

Martínez, 2004, citado en Ozonas y Pérez, 2004); eventualidad que hemos resuelto con la incorporación de un/a investigador/a que ha trabajado sobre cada uno de los casos.

El guion utilizado trató de reconducir los discursos personales en torno a una serie de ejes: experiencia vivencial, descripción y valoración del movimiento, comparación con otras organizaciones, perspectiva de género y diversidad en la génesis, en la organización y en la acción del movimiento.

Se desarrolló un total de siete entrevistas, cuatro en el entorno argentino y tres en el español, realizadas entre los meses de agosto y septiembre de 2016, en Buenos Aires y en Málaga capital, y tuvieron una duración media de 1 hora y 34 minutos.

Fueron grabadas previa autorización y conforme a un compromiso de confidencialidad pactado al inicio. Con dicho número de entrevistas se consiguió un nivel de saturación óptimo que permitió llevar a cabo un análisis de calidad. En el siguiente cuadro podemos observar el perfil de las y los informantes.

Tabla 1. *Relación de personas entrevistadas*

	Entidad	Sexo	Edad	Profesión	Tipo de vinculación
A.1	ER (1)	M	63	Abogada	Asesora de consejo de administración
B.2	ER (2)	M	66	----	Secretaria de consejo de administración
C.3	ER (3)	M	----	Psicóloga	Observadora del proceso de recuperación
D.4	ER (4)	H	60	----	Tesorero de consejo de administración
E.5	PAH	H	----	Trabajador social	Observador del proceso
F.6	PAH	H	49	Licenciado en Empresariales	Participante
G.7	PAH	M	57	Administrativa	Participante

ER: Empresa recuperada.

PAH: Plataforma de Afectados por la Hipoteca.

- (1) Empresa 19 de Diciembre
- (2) Unión del Calzado
- (3) IMPA
- (4) Cotpadilla

En fin, los discursos emanados de las entrevistas no solo tienen carácter informativo sino que poseen la virtualidad y la intencionalidad de convertirse en discurso público -explícito- una suerte de enunciación de una serie de prácticas cotidianas (Mancuso, 1999 citado en Ozonas y Pérez, 2004), y esto, como estableciera Foucault, empodera al sujeto y al colectivo que representa.

### **3. PARTICIPACIÓN, LIDERAZGO E IGUALDAD DE GÉNERO. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **3.1. LA ACCIÓN SOCIAL EN EL RESCATE DE LA DEMOCRACIA PARTICIPATIVA**

Como hemos argumentado en la introducción, parece obvio que la participación social constituye una estrategia necesaria para el fortalecimiento de la ciudadanía frente al repliegue de la sociedad civil. Los objetivos de los nuevos movimientos sociales son plurales pero, a la postre, todos contribuyen a cubrir necesidades sustentadas en el siglo XXI por los derechos sociales como bienes inalienables e incontestados dentro de los estados del bienestar. Entre ellos se hallan las reivindicaciones básicas que analizamos: el derecho al trabajo y a la vivienda.

La visibilización de las injusticias, en términos generales, constituye un *leit motiv* común, elaborando una meta central, como nos explica respecto al derecho a la vivienda uno de nuestros entrevistados: “ponía sobre la mesa la aberrante Ley hipotecaria que teníamos vigente y las malas prácticas que habían adquirido las entidades financieras al albur del dinero fácil” (F.6). La participación ciudadana, pues, afronta situaciones donde incluso está en juego la supervivencia individual y colectiva. Por ello, “nuestras compañeras, ante el hecho de que había hambre y no había, reaccionaron de esa manera. Eso fue muy importante en ese momento para poder sobrevivir” (D.4).

La militancia en dichas organizaciones, además, permite tonificar la capacidad de afrontamiento de los individuos que, en situación de vulnerabilidad, se unen a ellas. Las asambleas llegan a configurarse como auténticos grupos de autoayuda [“aquello era un grupo de autoayuda, no había un guion establecido”, (E.5)]. Otro de nuestros informantes nos aclara,

En general, el fortalecimiento ha sido muy elevado en el caso de los miembros que han ido activándose, teniendo en cuenta el estado de desesperación, el sentimiento de culpa y la sensación de fracaso con la que los afectados solían llegar al movimiento. Las redes de apoyo mutuo creadas fueron fundamentales para no dejar caer a quienes decidían afrontar la lucha (F.6).

La energía proviene de las nuevas capacidades y herramientas adquiridas para dar respuesta a las dificultades cotidianas. Participar en un movimiento social, en fin, enseña a caminar:

Nosotros no sabíamos caminar, el Movimiento nos enseñó a caminar, eso hay que reconocerlo. Después sí, aprendimos a caminar solos, pero el Movimiento fue el que nos enseñó a caminar, a dar los primeros pasos y creo que los otros Movimientos que hay ahora hacen exactamente lo mismo. Luchan a la par nuestra y ellos también tienen que luchar, porque te digo, ya sé quién está enfrente al Movimiento, pero los que mandamos somos la gente, no es la cabeza, y eso algunos a veces se confunden, se creen que porque estás al frente... (B.2).

Como acabamos de ver, de la acción social brota el poder para dirigir el propio destino. Surge de ahí el gran potencial de la participación para alcanzar el empoderamiento individual y colectivo:

El aprendizaje, duro, nos ha permitido superar muchas de las dificultades que hemos tenido estos últimos años (cáncer, triple operación de columna, problemas con nuestro hijo mayor, etc.) gracias a la capacidad de relativizar los problemas y a solucionar lo que tiene solución (F.6).

La palabra “cambio”, pues, define el resultado último a la hora de mejorar la vida de los sujetos. Unirse y trabajar en grupo, con horizontes comunes, supone una transformación irreversible del entorno inmediato a un nivel psicosocial, en tanto que:

Las personas llegan en un estado dramático, pensando que no hay salida, al cabo de unas semanas vamos notando los cambios, cómo se empoderan, la unión, el compañerismo ver que no estás solo y que poco a poco tu situación va mejorando es el mejor tratamiento, la información que reciben y comprobar lo que verdaderamente importa en la vida, cambiar la forma de pensar, en definitiva vivir (G.7).

Mi vida cambio el día que me acerque a la PAH, no había estado en ningún movimiento social, mi primer desahucio, verte ante la policía, sentir miedo y seguir delante de esa puerta, conseguir que esa familia no durmiera esa noche en la calle, ha sido lo más grande que me ha pasado después del nacimiento de mis dos hijos (G.7).

En síntesis, participación, empoderamiento y democracia son conceptos que viajan unidos, tal y como asumen muchas de las personas participantes en este estudio. La democracia tampoco es posible sin igualdad de oportunidades, pero ¿cómo se hilan la participación y el liderazgo con la integración de la igualdad de género dentro de los

movimientos sociales? Dar respuesta a esta pregunta resulta clave para definir el éxito de la acción social y, por tanto, a ello dedicaremos el grueso de nuestro análisis a partir de ahora.

### **3.2. ÉXITOS COMPARTIDOS: LA NECESARIA INTEGRACIÓN DE LA IGUALDAD DE GÉNERO**

Si bien es cierto que de manera explícita o implícita muchos de los sujetos informantes consideran que igualdad y democracia participativa construyen la base de la movilización social, hallaremos en ellas y en ellos muchas dudas, contradicciones, expectativas por cumplir y un deseo prácticamente unánime: que mujeres y hombres participen, organicen, lideren y obtengan los mismos beneficios de la militancia social.

En este sentido, “nosotros abogamos por que haya igualdad en la toma de decisiones y que sea democrático y participativo” (A.1) y “sí, cobramos todos lo mismo, eso se puso desde el principio” (B.2).

Pero también las dudas que reseñábamos no tardan en aflorar: “No sé si hay igualdad entre hombres y mujeres, supongo que sí, que se tiende por lo menos a eso” (A.1), haciendo visibles las contradicciones. No se percibe que haya diferencias de género, pero la organización y la toma de decisiones no tienen del todo un perfil igualitario.

Creo que no hay un corte por género, no hay una diferenciación por género. Me parece que tenemos mucho que andar en la construcción de la toma de decisiones realmente democrática y participativa. Que los compañeros que son referentes traten de promover que el resto participe activamente, pero que el corte no es por una cuestión de género sino por otro tipo de cosas (A.1).

En cualquier caso, una perspectiva optimista parece presidir el grueso de la producción del discurso. Encontramos muchos ejemplos de ello: “Sí, yo creo que sí, porque cuando estamos en la lucha tanto el hombre como la mujer van delante” (B.2); “Hemos dado pasos tanto en la política como en las organizaciones [refiriéndose a las empresas recuperadas] y las organizaciones sociales. Hay grandes ejemplos” (D4). Aún más allá,

Totalmente. El papel es completamente equitativo y solo se articula en función de la capacidad personal para movilizar, proponer y gestionar que cada uno tenga. De hecho, el lenguaje propio de la PAH era femenino, porque aludíamos a personas, de modo que lo habitual era hablar de nosotras y no de nosotros (F.6).

Otros y otras ni siquiera se habían planteado este tema (“Ahora que lo decís me hacéis pensar” A.1). No les “ha llamado la atención”, asumiendo que ello quizá tenga que



ver con la ausencia de una óptica de género a la hora de observar el desarrollo del proceso.

No me ha llamado la atención, a mí no me ha llamado la atención, igual porque lo miro con ojos de hombre que eso puede tener su... asumo esa parte... No me ha llamado a mí la atención, pero fíjate, fíjate, nunca me lo había planteado pero me parece muy interesante el concepto, el tema (E.5).

Así, parecen tomar conciencia de este aspecto en el mismo momento de la entrevista, reflexionando sobre su utilidad para constituir movimientos ciudadanos más sólidos y sostenibles.

Otra de nuestras informantes nos dice que es un tema recurrente en debates a los que ha asistido con anterioridad pero al que aún no se ha dado respuesta.

Nosotros participamos en algún Encuentro Nacional de la Mujer que se hace en la Argentina todos los años y va rotando de provincia. Nosotros siempre que participamos, lo hacemos en el taller Mujer y empresas recuperadas, y siempre nos interpelan en relación a eso [igualdad en participación y toma de decisiones], y a mí me pasa que claro, nuestra realidad aquí adentro es la que es, son todos hombres (A.1).

Producto de un razonamiento más profundo, alguna de las participantes vincula la desigualdad dentro de los movimientos sociales con la tendencia general de la sociedad, donde, obviamente, tanto en España como en Argentina, queda mucho por hacer. Nuestra primera entrevistada nos lo hace ver de manera muy sintética:

En nuestro país tuvimos mucho de lo discursivo, de todos y todas, y todo eso, pero que eso estuvo bastante, bastante lejos de la realidad, de hecho, los niveles de violencia de género que seguimos teniendo, los niveles de violencia doméstica, la inacción del Estado hacia estos flagelos, o sea, no haber avanzado en la cuestión del aborto, etc. Los derechos de fondo de nuestro género siguen muy postergados, y más, de la mano de la inclusión masiva de la mujer en el mercado de trabajo que nos puso sobre otros niveles de presión y todo eso (A.1).

Estas apreciaciones nos inducen a resaltar algunos comentarios acerca de los obstáculos para la integración plena.

Partiendo de la idea anterior, las dificultades se enlazan con la intrincada tarea de derribar los estereotipos y roles sexistas que siguen marcando que mujeres y hombres no se incorporen en pie de igualdad al activismo. Este hecho refleja las contradicciones de movimientos sociales precedentes, resumiendo el panorama en la dificultad de romper la mentalidad tradicional que dicta los papeles segregados de mujeres y hombres. Se enfrentan, en fin, la teoría y la práctica cotidiana de los movimientos sociales, en tanto que:

Una vez a mí me decían unas feministas, que se habían enojado mucho, ¿por qué no toman más mujeres? y decís pero es que es difícil la tarea. O sea, también hay que tener en cuenta las tareas y las realidades, no es todo como uno puede leer en un libro o ver en un laboratorio, la realidad puede ser más compleja. Pero si estoy pensando que las recuperadas que tienen amplia mayoría de mujeres o que tienen una cosa muy pareja en la composición, después el consejo de administración no da cuenta de eso, y están conformado mayoritariamente por hombres (A.1).

El sexismo imperante constituye una barrera a erradicar, como nos dice otra de nuestras entrevistadas:

A mí me parece que lo que hay es como un intento de algo que se acerque a la igualdad de género, que se acerque a la igualdad de género, pero me parece que en el fondo es un tema difícil, yo encuentro a veces ciertos rasgos muy machistas en los comentarios, digo por ahí no en los comentarios públicos, porque hacia fuera es cierto (C.3).

Un sexismo que, por otra parte, ha pasado a tener un cariz más benévolo, pero no por ello menos negativo y resistente, aflorando solo en ciertos comentarios de los propios compañeros, marcando los límites de la participación de mujeres y hombres:

Me parece que hacia fuera no se nota esta cosa así sexista diríamos, no se nota tanto, pero en los chistes y en las cosas que se dicen o que se deslizan así, ahí sí es como que se nota más esta cuestión de que el género es una cosa que no está resuelta, viste, que esta cosa de la igualdad de género es más un ideal (C.3).

Dentro de un sistema patriarcal todavía fuertemente asentado, las actitudes descritas nos ponen sobre la pista de las causas que hacen subestimar la labor de las mujeres, pues:

Estamos dentro de un sistema donde el machismo y el patriarcado es lo que tapa, lo que vela toda esa posibilidad de desarrollar conciencia de la importancia que tiene el género, de la importancia que tienen las compañeras. Entonces todavía estamos en una sociedad donde el hombre es el centro, siendo que tendría que ser al revés, pero bueno... (D.4).

Producto de lo anterior, emerge el tiempo dedicado al cuidado de la familia, aún en manos femeninas, como uno de los principales diques de la participación y el liderazgo en igualdad. La cuestión del asimétrico reparto del tiempo entre lo doméstico, lo privado y lo público, sigue suponiendo un freno básico, ya que "la chica Liliana algunas veces me

puede acompañar, pero muchas no, una porque tiene otro trabajo, otra porque tiene que cuidar al nieto, tiene que cuidar al marido...” (B.2).

### 3.3. EL RECONOCIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES

Frente a lo dicho, encontramos una cierta unanimidad acerca del reconocimiento de la participación femenina dentro de las organizaciones que estudiamos, tanto desde la perspectiva del número de mujeres militantes como desde la óptica de la calidad de su intervención. Se admite una implicación sostenida a lo largo de los años en la vindicación de la cobertura de sus necesidades y las de sus familias.

A ver, a mí me parece... mujeres ha habido siempre en los procesos de recuperación. Por ahí justamente esta no es una fábrica [en referencia a IMPA] donde haya mayoría femenina, es decir, hay algunas pero es una presencia mayoritariamente masculina por el tipo de trabajo que se hace, esto es una metalúrgica, pero bueno, hay mujeres en algunas máquinas, hay mujeres en algunos puestos administrativos, hay una mujer en la portería, aunque la mayoría son hombres. Pero vamos, mujeres hay, y en la lucha estuvieron presentes. Quiero decir, que ellas apoyaron en la recuperación de esta fábrica igual que los varones (C.3).

Esta presencia conlleva el reconocimiento de “un lugar” junto sus compañeros, participando en la totalidad de las actuaciones llevadas a cabo.

De todas formas insisto, en la lucha las mujeres estuvieron siempre presentes y a mí me parece que tantos años de lucha con el tiempo que han pasado en la calle, fuera de la fábrica, las mujeres acá se ganaron un lugar, estando al lado de ellos, con el frío, de noche, organizando la resistencia, hay muchas historias acá de mujeres que, bueno, que participaron al igual que los hombres en la recuperación de estas fábricas, que sé yo, cuando hubo que hacer una huelga de hambre, cuando no sé, se pasaron en una carpa en la calle (C.3).

Y, aún más allá, a veces los superan en protagonismo, en tanto que, por ejemplo, se destacan en la PAH “un par de mujeres muy cañeras (...) muy reivindicativas” (E.5), aunque dicha posición de vanguardia no sea del todo apreciada:

Tuvimos casi seis meses la línea parada y estuvimos viniendo igual. Y ¿quiénes estuvieron bancando? Las chicas de aparato y prensa. Ellos está bien, algunos barrían, ayudaban o estuvieron haciendo otra cosa pero no es algo que te revirtía, es decir, esto no engrosa la caja para la entidad de la semana (B.2).

### **3.4. ¿MUJERES EN LA TOMA DE DECISIONES? EL LIDERAZGO COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO**

#### **3.4.1. El consenso, una filosofía rescatada**

En el terreno de la toma de decisiones hallamos dos formas claras de encarar las estrategias. De una parte y dado el carácter de la organización, encontramos que en la PAH las posturas se toman de manera asamblearia, consensuando las directrices. De otro lado, los consejos de administración definen en gran medida la orientación de las empresas recuperadas argentinas.

En cualquier caso, el consenso y las decisiones tomadas por mayoría, primando la igualdad de los miembros, dominan la filosofía de los entornos que estudiamos. Por ello, “una peculiaridad de la PAH, al menos en sus inicios, era que las decisiones se tomaban por consenso y no por mayoría. Se dialogaba en las asambleas hasta que todas las personas decidían ejecutar una acción” (F.6) y “la participación en la PAH es de igualdad en la toma de decisiones, movilización y participación, todo se hace en asamblea” (G.7). En la misma línea:

Todos los que pertenecemos se convoca una reunión y vamos allí, casi todos. (...). Claro, es un representante por cada empresa. (...). Por consenso, bueno, a veces no, toman decisiones y se las rebotamos [risas]. Nunca vamos a estar de acuerdo con todo. Igual por mayoría (B.2).

Ello obedece a la fisonomía de los movimientos sociales que analizamos, haciendo prevalecer el poder del grupo frente al mandato de colectivos exógenos o de aquellos que pretenden dentro de la organización tomar un protagonismo excesivo. El empoderamiento, individual y colectivo, pues, se refleja en la forma en que se toman las decisiones, escasamente jerárquica, aunque no siempre sea así, como veremos. De esta postura deviene que “es la gente la que manda y los compañeros los que mandan, (...). Podéis tomar alguna decisión, pero el resto la tienen que tomar todas las empresas recuperadas que están en el Movimiento, no tú. Algunos lo pretenden” (B.2).

#### **3.4.2. Los consejos de administración, terreno masculino**

Remitiéndonos básicamente al ejemplo de las empresas argentinas, resulta especialmente interesante analizar el discurso sobre el papel de las mujeres en los consejos de administración.

Parece del todo evidente que, independientemente del número de trabajadores y trabajadoras que componen las distintas empresas, los consejos de administración siguen estando ocupados por varones. Una tendencia común que nos devuelve a la

vinculación ya comentada entre los movimientos sociales y el reparto del poder dentro del medio social en el que se insertan:

En la fábrica eran más mujeres, pero el consejo de administración eran tres varones [en referencia a otra fábrica]. (...) pero pienso que en las que tienen una alta conformación de mujeres es igual el consejo de administración sigue siendo mayoritariamente de hombres (...). Pero si estoy pensando que las recuperadas que tienen amplia mayoría de mujeres o que tienen una cosa muy pareja en la composición, después el consejo de administración no da cuenta de eso, y están conformados mayoritariamente por hombres (A.1).

En fin, aunque como subrayamos más arriba se reconoce el incremento de la participación, también se hace ver que ello no ha tenido un impacto paralelo en los ámbitos en los que se toman las decisiones. Aunque la presencia femenina en estos entornos no es del todo nula ya que “no creas, hay mujeres también” (B.2); en tanto que “las compañeras en nuestra organización son del total, de 10 son 7 compañeras que son... 3 son del Consejo Directivo” (D.4).

Dichas tendencias, además, y como era de esperar, tienen su réplica en la cúspide de otras estructuras como los sindicatos. Tomar conciencia de esa falta de equidad induce el deseo de movilización para romper con ello, como en el caso de esta informante:

Por ponerte otro ejemplo, en el sindicato, en el que el 99 % de la composición sindical es femenina, en el sindicato docente, teníamos y creo que sigue estando, el Secretario General es un varón, cuando decís que el 99,9 % es femenina, pero el Secretario General es varón. Chicas, chicas: ¡Vamos! (A.1).

### 3.4.3. Liderazgos visibles e invisibles

Cuando interpelamos sobre el liderazgo, las opiniones de una manera u otra muestran el último reducto en el que se enclava la desigualdad de género: “los liderazgos son masculinos” (C.3). Con todo, los hombres se apoyan en mujeres para ejercerlo, “claro, él es el que comenzó. Es Murua y sus abogadas, que la mayoría eran mujeres” (B.2).

Sin embargo, la asimetría en función del sexo no se asume en algunos casos como el factor determinante de la escasez de protagonismo femenino en este terreno, simplemente se constata que las cosas son así, que la inercia histórica aún domina, que los hombres inician los procesos reivindicativos y, por tanto, les corresponde encauzarlos, “que los compañeros que son referentes traten de promover que el resto participe activamente, pero que el corte no es por una cuestión de género sino por otro tipo de cosas” (A.1).

En definitiva, quizá la cuestión que debería plantearse es qué se entiende por liderazgo. Partiendo de los elementos que construyen la participación y la toma de decisiones, el liderazgo transformacional debería constituir la clave de bóveda de una nueva forma de organización social.

El tipo de liderazgo dependía bastante de cada PAH, ya que eran nodos que se autoorganizaban y no se controlaban desde ninguna instancia superior, por ejemplo, la PAH nacional. Por lo general, el liderazgo más reconocible era el transformacional, ya que no se trataban de organizaciones en las que existieran contraprestaciones económicas. Eran las ideas y los valores los que movían a las personas, de modo que los líderes que fomentaban ese diálogo entre los miembros lograban una motivación de sus compañeros suficiente para no necesitar ningún tipo de transacción (F.6).

Necesitamos prestar especial atención a la visibilidad/invisibilidad como ejes determinantes de los límites entre un viejo y un nuevo liderazgo, que, sin embargo, recupera las tradicionales diferencias en los modos de hacer masculinos y femeninos. Un entrevistado nos ofrece pistas, dado que “como siempre, en este país [España], nos fijamos más en quien más grita en lugar de investigar en quién sostiene el artefacto que les permite hacerlo” (F.6).

Por ello, frente a un liderazgo explícito, reconocido, incluso jerárquico, también hallamos uno con perfil exclusivamente femenino, que más que invisible resulta escasamente ponderado por parte de los colectivos en el que se inserta. Este tiene un carácter diferenciado, de mayor interés para entender el presente y el futuro de la acción social por obedecer de forma más fiel a la propia filosofía de las organizaciones que tratamos.

Las chicas trabajaron, hasta que un día dijeron que ya no trabajaban más, porque así no puede ser. Ahí se pusieron las pilas. Y entonces dijeron: bueno, esta semana vienen zutano, fulano y mengano, la otra semana vienen zutano, fulano y mengano y la semana que viene entonces los otros no vienen. Y entonces empezaron a sacar todo perfecto (B.2).

La mayor capacidad de las mujeres para afrontar los dilemas cotidianos, cultivada por una educación tradicional que las adiestra para solventar problemas urgentes en la vida diaria, quizá las provee de más y mejores herramientas para la toma de decisiones en momentos críticos. La constatación de ello la ofrece el siguiente entrevistado, que ve en ellas el “alma” del movimiento en el que milita, capaces de desbloquear una situación que los hombres no habían podido -o sabido- afrontar:

Nosotros no reaccionamos, estábamos muy, como muy metidos para dentro. Sin embargo, las compañeras supieron en ese momento reaccionar más, mu-

cho más rápido, (...). El grado de presión que teníamos era muy fuerte y nos paralizó todo eso. Cuando empezamos a ver todo ese esfuerzo que hacían ellas, cuando empezamos a ver que todo eso lo transformaban en alimentos todos los días, en comer todos los días, ahí nos empezamos a animar algunos y las empezamos a acompañar. (...). Entonces, dentro de esa valoración que nuestras compañeras tenían de nosotros, que nos insuflaban todos los días inyecciones de que era posible salir del lío, ahí empezamos a tomar contacto con esa realidad, que era la realidad de muchos, no era la realidad mía, era de muchos. Entonces me hace comprender que, eso que me paralizaba al principio empezaba a convertirse en acción, en organización, por eso digo que sin ellas hubiera sido muy complejo desde la toma hasta la construcción de la organización (D.4).

En fin, su mayor competencia para superar el desaliento y para movilizar a los hombres se muestra aquí, manteniendo la marcha sostenida de los objetivos de la organización:

Hay una gran cantidad de compañeras que están al frente de las organizaciones y son parte del MENER. En el caso de nuestras compañeras creo que nosotros sin ellas no hubiéramos podido atravesar ese momento de angustia, ese momento de tristeza, de abatimiento, que produjo que nos quedáramos sin trabajo (D4).

Una forma de liderazgo natural emerge en la mayor disposición para la toma de decisiones urgentes, concretas, más allá de que sean los hombres los que aparezcan en primer término. Algunos de ellos al final derivan en ellas las decisiones últimas.

Él [en referencia al presidente de la cooperativa] toma las resoluciones, él algunas cosas a veces, pero a veces se me quiere ir porque está cansado. Sí porque a veces le sacan de la casilla y él dice: no sé, no sé. Es demasiado bueno. Y este [en referencia al tesorero del Consejo de Administración] es muy impulsivo, yo estoy en el medio. Preguntan algo, o alguna queja, y dicen: pregúntenle a (...). Se vienen a quejar: ¿por qué a mí me faltaste y a ella no?, y dicen: yo no sé, pregúntenle a (...). Él nunca sabe nada y yo tengo todo lo que me vienen a preguntar, porque se van... (B.2).

En muchos casos son ellas las que “siempre están ahí”, manejando la comunicación interpersonal con el resto del colectivo:

Ellos [en referencia a los trabajadores de la empresa] están acostumbrados a que ando yo siempre, porque desde que están los otros Consejos siempre ando yo en ellos. Saben que yo ando, que yo voy, que les conseguí la bolsa, les conseguí todo. Porque lo que hizo nuestro presidente fue únicamente poner la firma. Todo lo demás lo hice yo con Gisela y anteriormente con otra abogada

que había. Uno tiene que prever..., uno porque vive en Moreno, otro porque vive en San Justo, otro porque tiene hacer los mandados, el otro porque vive en Charcutó, el otro porque vive lejos, y es todo así, todo (B.2).

#### 4. CONCLUSIONES

El análisis de la distribución del poder se ha contextualizado en nuestro caso en el devenir de las empresas recuperadas argentinas y en el activismo social desarrollado por la Plataforma de Afectados por la Hipoteca en España. Esta selección no fue producto de la casualidad, obedeció al objetivo de entender de la manera más profunda posible las formas de organización de los movimientos ciudadanos y las circunstancias que los rodean, entrado el siglo XXI. El rescate de derechos sociales básicos construye sus metas últimas, a partir de la puesta en escena de unos modos y estrategias de acción social revisionados a la luz de la profunda crisis de la democracia participativa. Sus reclamaciones han alcanzado un éxito sin precedentes en las últimas décadas, consiguiendo una transformación efectiva del medio social en el que operan, a distintos niveles. Han sido capaces de fortalecer personal y grupalmente a colectivos escasamente movilizadas, devolviéndoles la confianza en sí mismos, empoderándolos, para alcanzar, por ejemplo, cambios seminales y de una rapidez inusitada en la legislación de sus respectivos países.

Sin embargo, pese a ser depositarios de una gran capacidad para la innovación social en un contexto de crisis de la democracia, el papel de las mujeres dentro de ellos ha seguido la rutina de los movimientos sociales preexistentes. Así, edificar una nueva cultura dentro de las organizaciones sociales sigue dependiendo de viejas reivindicaciones feministas. Formuladas dentro de los movimientos socialistas, comunistas y anarquistas, vuelven a proyectarse aquí, quizá sin la fuerza teórica de los inicios, pero avaladas por la necesidad profunda de enfrentar modelos políticos y económicos que sofistican sus instrumentos de resistencia a los cambios. Además, hoy también contamos con más y mejores evidencias acerca del protagonismo incontestable de las mujeres como agentes del progreso social.

Cuando interpeábamos a los sujetos informantes sobre la integración de la igualdad de género en sus respectivas entidades, la gran mayoría se mostraba optimista. Otros no lo eran tanto, y algunos ni siquiera tuvieron en cuenta esta circunstancia hasta que fue planteada. ¿Se trata de una cuestión accesorio, de un elemento más para ajustar el funcionamiento de los grupos en los que participan? No creemos que sea así. Desde nuestra óptica, el debate alrededor del reparto del poder en función del género construye el eje de coordenadas para abordar la consolidación y la ampliación de los derechos civiles, políticos y sociales, como se ha demostrado con el transcurso de los años. Sostener, por tanto, el éxito de sus propias reivindicaciones y de las que traiga el porvenir, depende de la atención que se preste a ello.



El poder se distribuye en una suerte de círculos concéntricos, reflejando, como algunas de nuestras entrevistadas hacen notar, la inercia social dominante. Así también lo constata la literatura científica. Las mujeres han alcanzado una cierta igualdad numérica a la hora de participar en las formas de acción social que analizamos. Sin embargo, si nos acercamos al núcleo, donde ubicamos la toma de decisiones y el ejercicio del liderazgo, el poder femenino se diluye.

En este sentido, la clave quizá se halle en la prevalencia de una concepción obsoleta del liderazgo. Hemos percibido la resistencia de una visión jerárquica, definida por la jefatura vertical, a la que se enfrenta un liderazgo femenino menos visible, más “natural”. Se proyecta en él la gestión implementada dentro del ámbito doméstico, esfera propia de las mujeres, en la que, además, la toma de decisiones casi siempre se identifica con la réplica inmediata. La socialización diferenciada hace que ellas sean más hábiles en el manejo de situaciones que deben ser abordadas de manera rápida para que la vida cotidiana siga fluyendo. A la postre, aunque los hombres sean mayoría en los consejos de administración, las mujeres resuelven muchos problemas surgidos en el día a día de la acción social. Una pieza fundamental, como subrayábamos, en el engranaje de la supervivencia.

Toma de decisiones y liderazgo deben, por tanto, analizarse como conceptos recíprocos. Encontramos en el discurso producido a lo largo de las entrevistas una claridad tácita sobre quién lidera y quién toma las decisiones (la asamblea, una persona dentro de la empresa, ...). Pero ¿quién da más y mejores respuestas a circunstancias sujetas al cambio continuo? Ciertamente, la planificación a medio y largo plazo de las estrategias masculinas, más rígidas y menos habituadas a enfrentarse a lo imprevisible, se muestra poco viable en entornos que requieren de una mayor ductilidad. Las capacidades femeninas, sin embargo, aún no se reconocen plenamente, impidiendo poner en valor todo el potencial de reacción de las mujeres.

En cualquier caso, la percepción sobre la falta de igualdad en el reparto del poder en las organizaciones que observamos se elabora a partir de la vivencia de experiencias concretas. Como decíamos más arriba, uno de nuestros informantes reconocía en sus compañeras la habilidad para catalizar a los hombres, haciéndoles superar el desánimo que los paralizaba. La reacción de las mujeres ante la crisis del empleo que nuestro entrevistado describía, ilustra lo que venimos diciendo. De ahí deviene, en fin, una propuesta clara para mejorar las competencias estratégicas de los movimientos sociales de cara al futuro: hacer visibles a las mujeres como agentes de cambio, poniendo en valor sus aptitudes para el liderazgo horizontal, cediéndoles terreno y haciendo que ellas mismas lo hagan suyo. De ello siempre pueden obtenerse ventajas, no solo para la promoción de la igualdad de género como proyecto de los colectivos de mujeres, sino como factor clave para la transformación y recuperación de una democracia real que reparta el poder también entre los hombres, más allá de su condición y de su posición social.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfama, E. (2009). Hacia la perspectiva de género en el estudio de los movimientos sociales. La participación de las mujeres en la Plataforma en Defensa de l'Ebre. *Reis*, 125, 117-129.
- Alonso Muñoz, L., y Casero-Ripollés, A. (2016). La influencia del discurso sobre cambio social en la agenda de los medios. El caso de la Plataforma de Afectados por la Hipoteca. *OBETS: Revista de Ciencias Sociales*, 11 (1), 25-51.
- Andrés, R., y Casero-Ripollés, A. (2012). Nuevas formas de producción de noticias en el entorno digital y cambios en el periodismo: el caso del 15-M. *Comunicación y Hombre* (8), 129-140.
- Arévalo, R., y Calello, T. (2003). *Las empresas recuperadas en Argentina: algunas dimensiones para su análisis*. Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Córdoba.
- Bennett, L., y Seegerberg, A. (2014). La comunicación en los movimientos. De los medios de comunicación de masas a las redes sociales. *Telos: Cuadernos de Comunicación e Innovación* (98), 58-60.
- Bialakowsky, A. (2004). Empresas recuperadas: cooperación y conflicto en las nuevas formas de autogestión de los trabajadores. *Revista Venezolana de Gerencia*, 9 (26), 229-253.
- Biglia, B., (2005). *Narrativas de mujeres sobre las relaciones de género en los Movimientos Sociales*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Cammaerts, B. (2012). Protest logic and the mediation opportunity structure. *Journal of Communication*, 17 (2), 117-134.
- Casero-Ripollés, A. (2015). Estrategias y prácticas comunicativas del activismo político en las redes sociales en España. *Historia y Comunicación Social*, 20 (2), 533-548.
- Colectivo loé (2013). La población inmigrada ante la crisis: ¿mirando hacia otro lado? *Boletín Ecos*, 24, 1-10.
- Dalibert, M., y Kemener, N. (2014). Femen, l'émancipation par les seins nus. *Hermès, La Revue*, 2, 169-174.
- Di Liscia, M. S. (2008). Mujeres en los movimientos sociales en Argentina. Un balance del último siglo. *Cuadernos de Estudios Latino-americanos*, 6, 141-180.
- Di Marco, G. (2003). Movimientos sociales emergentes en la sociedad argentina y protagonismo de las mujeres. *La Aljaba*, 8, 15-36.
- Feenstra, R., y Casero-Ripollés, A. (2012). Nuevas formas de producción de noticias en el entorno digital y cambios en el periodismo: el caso del 15-M. *Comunicación y Hombre* (8), 129-140.
- Ferrari, L., y Cebey, M. C. (2006). Nuevas formas de acción política: el caso de las empresas recuperadas por sus propios trabajadores. *Athenea digital: Revista de Pensamiento e Investigación Social*, 10, 90-102.
- Hainard, F., Verschuur, C. (2006). *Ciudades y empoderamiento de las mujeres: Luchas y estrategias para el cambio social*. Madrid: Narcea.

- Keane, J., y Feenstra, R. (2014). Democracia monitorizada en España. Nuevas formas de participación política en el marco de la era digital. *Telos: Cuadernos de Comunicación e Innovación Social*, 98, 48-57.
- Machicao, X. (2001). *Mujeres al timón en Bolivia; fortalecimiento de liderazgos femeninos para el ejercicio de los derechos políticos y ciudadanos*. La Paz: CIDEM (Centro de Formación y Desarrollo de la Mujer).
- Mir, J., França, J., Macías, C., y Veciana, P. (2013). Fundamentos de la Plataforma de Afectados por la Hipoteca: activismo, asesoramiento colectivo y desobediencia civil no violenta. *Educación Social. Revista de Intervención Socioeducativa*, 55, 55, 52.
- Mucchielli, R. (1970). *La dinámica de los grupos*. Madrid: Ibérica.
- Ozonas, L., y Pérez, A. (2004). La entrevista semiestructurada. Notas sobre una práctica metodológica desde una perspectiva de género. *La Aljaba*. Recuperado de <http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/pubpdf/aljaba/n09a19ozonas.pdf>
- Palomino, H. (2002). El movimiento de trabajadores de empresas recuperadas. *Revista Sociedad*, 20/21, 125-146.
- Peterson, A., Wahlström, M., y Wennerhag, M. (2015). European Anti-Austerity Protests-Beyond "old" and "new" social movements? *Acta Sociologica*, 58(4), 293-310.
- Ramírez, D. A. (2015). Participación social y política: estudios de liderazgos femeninos en Bogotá y Cundinamarca (Colombia). *International Journal of Psychological Research*, 1(1), 40-48.
- Ramos, M. D. (1986). Realidad social y conciencia de la realidad en la mujer: obreras malagueñas frente a la crisis de subsistencias (1918). En M. C. García-Nieto, *Ordenamiento jurídico y realidad social de las mujeres: siglos XVI a XX*. Actas de las IV Jornadas de Investigación Interdisciplinaria. Madrid, 299-310.
- Rauber, I. (2005). Movimientos sociales, género y alternativas populares en Latinoamérica y El Caribe. *Itinéraires. Notes et travaux*, 77. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/258367732/Movimientos-sociales-genero-y-alternativas-populares-en-Latinoamerica-y-El-Caribe>
- Robertazzi, M. (2005). Reactualización de las luchas obreras en las empresas recuperadas por sus trabajadores. (U. B. Aires, Ed.). *Anuario Investigación-Facultad de Psicología*, (12), 97-105.
- Robertazzi, M. (2007). *Resiliencia organizacional en empresas recuperadas por trabajadores y trabajadoras. Una reconstrucción que apela a la memoria socialmente compartida*. XIV Jornadas de Investigación y Tercer Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires.
- Ruggeri, A. (2004). *La política en las empresas recuperadas*. Ponencia al VI Jornadas de Sociología, Universidad de Buenos Aires. Recuperado de <http://cdsa.academica.org/000-045/199.pdf>
- Sampedro, V. (2004). Identidades mediáticas e identificaciones mediatizadas. *Revista CIOB d'Afers Internacionals*, 66-67, 135-149.

- Seijas, R. (2015). Criminalización de los movimientos sociales a través del discurso de la prensa liberal y conservadora: el caso de la Plataforma de Afectados por la Hipoteca y los Escraches. *Commons. Revista de Comunicación y Ciudadanía Digital*, 4 (2), 70-92.
- Solano, S. (2005). La utilización del estudio de caso en el análisis local. *Región y Sociedad* (32), 107-140.
- Stake, R. (1994). Case Studies. En N. K. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. Thousands Oaks, Sage Publications, 236-247.