

# ¿MUJERES JUNTAS...?

REFLEXIONES SOBRE LAS RELACIONES CONFLICTIVAS  
ENTRE COMPAÑERAS Y LOS RETOS PARA ALCANZAR  
ACUERDOS POLÍTICOS

MARTA LAMAS







## ¿Mujeres juntas...?

Reflexiones sobre las relaciones conflictivas entre compañeras y los retos para alcanzar acuerdos políticos

Marta Lamas



Instituto Nacional de las Mujeres  
INMUJERES

Alfonso Esparza Oteo 119  
Col. Guadalupe Inn  
C.P. 01020, México, D. F.

Autora:  
Marta Lamas

Ilustración de portada:  
Juan Mendoza Ortiz

[www.inmujeres.gob.mx](http://www.inmujeres.gob.mx)

Publicación de distribución gratuita

Impreso en México/*Printed in Mexico*

**MÉXICO**  
GOBIERNO DE LA REPÚBLICA



**INMUJERES**  
INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES




## Presentación

Casi siempre lo que escribe Marta Lamas es motivo de discusión y debate, de crítica y reflexión, de provocación y análisis. Hay quienes concuerdan con ella y la citan, y hay quienes discrepan de ella y la citan. Lo que observo es que pocas, muy pocas personas leen a Marta Lamas y permanecen indiferentes.

Eso fue lo que me impulsó a escribir estas líneas, con el convencimiento de que las reflexiones que se presentan en el texto *¿Mujeres juntas...? Reflexiones sobre las relaciones conflictivas entre compañeras y los retos para alcanzar acuerdos políticos*, son útiles para que logremos consolidar una red, cada vez más amplia, de mujeres apoyando a mujeres, de mujeres trabajando por otras mujeres, y de mujeres impulsando la agenda de la igualdad, la agenda de la inclusión y la agenda de la no violencia.

En este texto se aborda una serie de conductas que muchas de nosotras hemos observado, vivido o padecido; se trata de aquellas con las que simplemente no podemos trabajar, o con las que no podemos seguir interactuando, o que sin que sepamos por qué, se convierten en personas desconocidas cuando las creíamos muy cercanas.

Como Presidenta del Inmujeres, me costó aceptar que lo que Marta Lamas denomina “relaciones conflictivas entre compañeras...” realmente ocurre y que lo descrito en este libro es frecuente. Por eso, analizar qué pasa en



algunas de las relaciones entre mujeres, entender por qué nos pasa y contar con elementos para saber qué se puede hacer para cambiar la situación, me pareció no sólo muy útil sino, además, muy pertinente considerando que en este 2015 pondremos a prueba la paridad política de las mujeres.

Deseo que la lectura de este provocativo Cuaderno de Trabajo nos permita ver lo relevante: aquello que nos une y acerca a todas las mujeres es una noble y justa aspiración de igualdad e inclusión que requiere una fuerte alianza entre todas las mujeres, para poder avanzar a la velocidad que el México de hoy nos demanda.

LORENA CRUZ SÁNCHEZ

PRESIDENTA

INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES



# Índice

Introducción.....	7
¿Qué nos pasa?.....	15
¿Por qué nos pasa? .....	35
¿Qué hacer? .....	59
A guisa de conclusión .....	87
Bibliografía.....	91





# Introducción

“En el partido, las mujeres son quienes me han puesto más piedritas en el camino”; “Es una mujer la que frenó mi proyecto”; “Bastó que me nombraran candidata para perder el apoyo de mis compañeras”; “Cuando gané el cargo de coordinadora, las mujeres de mi sección me hicieron la ley del hielo”. Importa poco de qué partido es la que habla, o si está en una oficina de gobierno o en una empresa pública. La pauta es tan frecuente que por eso hace tiempo la picardía popular formuló este fenómeno con la frase: *¿Mujeres juntas? ¡ni difuntas!*

¿Por qué se supone que las mujeres, ni muertas, podemos estar juntas? ¿Qué es lo que hace que para algunas mujeres sea tan difícil trabajar con otras mujeres? ¿Por qué, bajo una capa aparente de cortesía, muchas mujeres ponen zancadillas? ¿A qué se deben el conflicto y la irritación que a veces se produce entre mujeres que trabajan juntas? Estas conductas negativas, además de lastimar profundamente a las involucradas, han llegado a afectar laboral y políticamente a los grupos en los que ellas están insertas.

Al mismo tiempo que en el espacio público ciertas mujeres aparecen como las peores enemigas, en lo personal, muchísimas hablan de sus amigas cercanas como lo más importante de su ámbito privado. A la vez

### ¿Mujeres juntas...?

Reflexiones sobre las relaciones conflictivas entre compañeras y los retos para alcanzar acuerdos políticos

que expresan la queja —“¿qué puedo hacer ante la envidia, la rivalidad, la agresión de las otras mujeres?”— un gran número señala: “Mi mayor apoyo son mis amigas”, “Una amiga me salvó”, “No sé que haría sin mis amigas”. Así, de manera simultánea, las mujeres pueden ser lo peor y lo mejor en la vida de las demás mujeres. Esa contradicción la he vivido yo misma: la relación con mis amigas ha sido la gran riqueza afectiva que me ha acompañado a lo largo de mi vida adulta, y también determinadas mujeres han sido las personas que más problemas me han causado en el ámbito profesional, quienes más me han atacado, mis peores enemigas, capaces de todo con tal de sacarme de la jugada.

Para la mayoría de las mujeres que he conocido, las relaciones con sus compañeras son o verdaderamente maravillosas o absolutamente terribles. No hay medias tintas. ¿Ocurre algo similar con los hombres? No hay una respuesta fácil, pero tal parece que los hombres suelen mantenerse en el terreno de en medio: no tienen amistades tan cercanas y maravillosas con sus compañeros de trabajo; sus relaciones suelen ser de camaradería, sin llegar a la intimidad de las relaciones femeninas. Entre hombres es común desconocer la vida familiar de los demás; en cambio, es impresionante la facilidad con la que las mujeres se hacen confidencias. Se dice que entre los hombres hay más espíritu de equipo y que cuando tienen un conflicto o deben competir por un puesto, aunque llegan a ser duros y agresivos, lo afrontan de forma más directa y son capaces de establecer acuerdos. De ahí que las rivalidades masculinas sean más abiertas, más sanas, menos mortíferas que las de las mujeres, pues logran pactar e intercambian intereses.

Es imposible generalizar sobre la conducta de las mujeres (o de los hombres), pues las múltiples diferencias, de clase social, de edad, de origen étnico, de escolaridad, de ideología, de carácter, y de experiencia vital introducen variaciones notables. No es posible hablar de las mujeres como un todo, pues hay muchas formas de ser mujer. La vida y las actitudes

de quienes se dedican hoy a la política o aspiran a la función pública son ejemplos de la maravillosa diversidad social y psíquica que existe en la condición humana. Sin embargo, la persistencia de este reclamo sobre los problemas de trabajar con mujeres me inquietaba y decidí reflexionar al respecto.

Al empezar a explorar este fenómeno de la aparente contradicción de muchas mujeres que recurren a sus amigas y se apoyan mutuamente, al mismo tiempo que se quejan de “esa” mujer que les hace la vida imposible, lo primero que hice fue entrevistar a varias conocidas. La pregunta de si tenían problemas con sus compañeras, jefas y subordinadas desató un mismo sentir: “Detesto trabajar con mujeres”, “Prefiero trabajar con hombres”. Al indagar por qué, recibí una avalancha de calificativos: las mujeres son rencorosas, hipócritas, malévolas, chismosas, poco profesionales, emocionales, mezquinas y vengativas. Me sorprendió la vehemencia de mis informantes, y vi la reiteración de ciertas quejas: poca solidaridad, extrema susceptibilidad y actitudes hipócritas. ¿Será ese el “sexismo” de las mujeres contra las mujeres?

Sexismo es la discriminación con base en el sexo. Hay sexismo hacia las mujeres y también hacia los hombres.

Esas mujeres con las que hablé calificaban a las mujeres con las que trataban en sus espacios de trabajo político o de participación partidaria como mentirosas, complicadas y chismosas. Pero, además, todas se referían a sus amigas como lo máximo. Traté de analizar esa contradicción: las mujeres podemos ser las mejores amigas en el espacio privado, y al mismo tiempo, las peores enemigas en el espacio público. Esta conducta tiene una curiosa excepción: con las mujeres que están en una situación de desventaja, tienen un puesto de mucha menor categoría, o pertenecen a una clase social más baja, solemos ser generosas. En cambio, cuando se trata de pares, de “iguales” dentro de la organiza-

### ¿Mujeres juntas...?

Reflexiones sobre las relaciones conflictivas entre compañeras y los retos para alcanzar acuerdos políticos

ción, arrecian los problemas. También aumentan los conflictos cuando alguna se distingue, o cuando es promovida o elegida para un cargo. Y muchísimas mujeres tienen problemas insuperables con sus jefas, coordinadoras o supervisoras.

De inmediato me di cuenta de que necesitaba contrastar esta información con una muestra más amplia de mujeres. Necesitaba saber si en otros ámbitos, entre mujeres que trabajan en espacios políticos o académicos, se daba también ese tipo de agresión solapada, esa rivalidad. Sin pretender hacer un estudio representativo, me entrevisté con algunas funcionarias y diputadas, y con profesoras universitarias, que trabajan en espacios institucionales mixtos y las interrogué sobre cómo se comportan sus pares, sus subordinadas y sus jefas. Los relatos que escuché me corroboraron que lo que presencié en mi entorno feminista ocurría también en esos lugares. La agresividad soterrada, indirecta, se atenuaba sólo por la presencia masculina, y en ocasiones era necesaria una intervención profesional que ayudara a ventilar abiertamente las molestias de cada una. Además, aunque algunas cuantas decían no tener problemas con sus compañeras, no existía entre ellas ningún pacto o alianza que las fortaleciera, y cada quién se rascaba con sus propias uñas. ¿Qué nos pasa a muchas mujeres en la dinámica de la competencia laboral y política con las demás mujeres?

En estas páginas me centro en vivencias conflictivas que se dan en el espacio público. Aunque es imposible abarcar toda la problemática laboral y política que se da en su seno, la experiencia acumulada de varias decenas de años me ha dado elementos suficientes para perfilar un problema que padece un grupo determinado de mujeres. Tomar lo político en toda su magnitud requeriría tratar multitud de fenómenos, algunos provocados por las desigualdades inherentes a las diferencias de clase social, otros relativos a las diferencias culturales y unos más, alentados por la dinámica específica de los partidos políticos. Sin embargo, la cultura

y su lógica del género cruzan todos los ámbitos y tiñen las conductas y actitudes de las mujeres y los hombres.

Género es el conjunto de ideas, representaciones, prácticas, discursos y prescripciones sociales que una cultura desarrolla, desde la diferencia anatómica entre mujeres y hombres, para simbolizar y construir socialmente lo que es “propio” de los hombres (lo masculino) y lo que es “propio” de las mujeres (lo femenino).

Lo “propio” de las mujeres ha ido transformándose mucho más velozmente que lo “propio” de los hombres. Hoy las mujeres realizan muchas actividades antes consideradas “masculinas” y pocos hombres desempeñan labores consideradas “femeninas”.

Género es un concepto que tiene homónimos,<sup>1</sup> o sea, palabras que aunque suenan igual quieren decir cosas distintas. En las páginas que van a leer a continuación, usaré la acepción de género como el conjunto de ideas culturales sobre “lo propio” de los hombres y “lo propio” de las mujeres. Cada sociedad construye dichas ideas a partir de un dato universal —la biología diferenciada entre mujeres y hombres— pero cobran formas y estilos distintos dependiendo de la cultura. Así, “lo propio” de las mujeres en los países islámicos y en los países escandinavos es muy distinto a “lo propio” de las mujeres en México.

---

<sup>1</sup> Género es un término que tiene tres acepciones: 1. La tradicional: clase, tipo o especie. Por eso se dice el género literario o el género de conducta para aludir al tipo de literatura o a la clase de conducta. Dentro de esta acepción se encuentra la de hablar del género femenino para referirse a las mujeres y del género masculino para los hombres. 2. La traducción del concepto de sexo en inglés: *gender*. Así, cuando se habla de la brecha de género se está aludiendo a la brecha entre los sexos. 3. Una nueva definición: la manera en que en las culturas se definen características, tareas, creencias, papeles, etc., en función de lo que se considera que corresponde a las mujeres y a los hombres. De ahí que yo defina al género como una “lógica de la cultura”. Se producen bastantes confusiones por estos homónimos, pero lo importante es tener presente que hay que tratar a los conceptos como instrumentos históricos y no como esencias atemporales.

Los mandatos de la cultura sobre lo “femenino” y lo masculino, sobre “lo propio” de las mujeres y de los hombres, los internalizamos en nuestras mentes junto con la adquisición del lenguaje, y a lo largo del proceso de crianza y socialización. Las conductas tan diferenciadas entre mujeres y hombres se deben a esos mandatos de la cultura. Como antropóloga, mi pretensión es hacer evidente una trama cultural que produce ciertas conductas; como feminista, creo que la rivalidad entre mujeres tiene un costo altísimo para todas las involucradas, y que a partir de una reflexión que lleve a una toma de conciencia se podrían instalar formas más productivas y menos dañinas de competencia.

Este cuaderno está pensado como una guía autorreflexiva, por eso tal vez lo más importante para que esta lectura sea provechosa es tomarla no tanto como un recetario sino como un disparador de ideas. Aunque ya existe una sólida reflexión sobre este tipo de conflictos, construida a partir de un buen número de investigaciones, la escasa difusión de sus resultados dificulta que las interesadas tengan información sobre el problema que están viviendo. Mi intención ha sido retomar ciertas reflexiones clave que facilitan un mayor y mejor entendimiento de dicha problemática, pero estas páginas no son un trabajo académico, por lo cual he decidido facilitar una lectura fluida, sin el aparato de referencias que usualmente se utiliza. En la bibliografía al final encontrarán las referencias que han alimentado mi reflexión, así como el origen de algunas citas que aparecen con el nombre de la autora o autor.

Cuando hace más de 20 años un puñado de feministas fundamos el Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir (ILSB) uno de los objetivos que teníamos era el de capacitar a mujeres políticas y funcionarias. Muy pronto nos dimos cuenta de la rivalidad y la dificultad para competir que se daba entre ellas, y con otras muchas mujeres. Me interesé especialmente en estudiar la literatura especializada sobre esos conflictos y empecé a dar algunos talleres sobre rivalidad entre mujeres. Mucho de lo que aquí

reflexiono surgió desde entonces. Tiempo después, Rocío García Gaytán, la atípica panista presidenta del Instituto Nacional de las Mujeres durante el sexenio de Calderón, nos contrataría a Patricia Mercado y a mí para dar talleres de sensibilización sobre esta problemática a mujeres de todos los partidos. De esa grata e interesante experiencia Patricia Mercado idearía el proyecto SUMA, que fue uno de los 13 elegidos en el mundo por el Fondo para la Igualdad de Género de la ONU. Sólo hubo otros dos en América Latina: Brasil y Bolivia. Dicho proyecto implica una articulación entre el Instituto Nacional de las Mujeres, ONU Mujeres y varias organizaciones de la sociedad (el ILSB, Equidad de Género, Ciudadanía, Trabajo y Familia, La Liga, Mujeres Trabajadoras Unidas e Inclusión ciudadana). Las integrantes de SUMA recorrieron durante tres años 15 estados de la República, organizando foros y procesos de formación a mujeres de todos los partidos con el modelo del ILSB.

De ahí que este Cuaderno sea un producto derivado del modelo de intervención SUMA. Si bien ha sido elaborado por mí, se ha enriquecido con la lectura y las críticas de los integrantes del Consejo Editorial de SUMA: Marcela Eternod (Inmujeres), Rodrigo Valdivia (Inmujeres), María de la Paz López (ONU Mujeres), Manuel Contreras (ONU Mujeres) y Ximena Andión (Iniciativa SUMA). Asumo la responsabilidad de lo que aquí se dice y me disculpo de no haber integrado algunos de sus señalamientos. También reconozco y aprecio la fundamental labor crítica y editorial de Cecilia Olivares Mansuy. Doy las más sentidas gracias a Lorena Cruz (Inmujeres) y Ana Gúezmes (ONU Mujeres) por su apoyo. Y a Patricia Mercado le agradezco no solo sus reflexiones sino sobre todo su *affidamento* (ya leerán más adelante en qué consiste). Mucho de lo que aquí encontrarán escrito es resultado de nuestra ya añeja colaboración, y de haber aprendido juntas cómo aprovechar nuestras diferencias. Finalmente, espero que esta reflexión les interese, pero sobre todo, que les resulte útil para desarrollar mejores relaciones entre sus compañeras y con mujeres que, aunque de otras filiaciones

### ¿Mujeres juntas...?

Reflexiones sobre las relaciones conflictivas entre compañeras y los retos para alcanzar acuerdos políticos

políticas, están igual de interesadas en construir un país más igualitario y menos discriminador. Como creo que es una pena que a veces estemos tan atoradas en pleitos y rivalidades absurdas, me alegra compartir estas reflexiones, con la utópica aspiración de lograr una mejor relación entre todas, a pesar de las indudables diferencias políticas y personales que hay entre las mujeres de distintos grupos y movimientos. Espero, pues, que estas páginas nos quiten algunas piedritas del camino que todavía tenemos que andar.



## ¿Qué nos pasa?

Desde hace mucho tiempo la división de la vida en dos ámbitos, el femenino y el masculino, ha correspondido a la división entre lo público y lo privado, y esa frontera, aunque cambia a una velocidad impresionante, todavía persiste.

El ámbito público es el del trabajo fuera de casa, el mundo de los proveedores y los luchadores; el ámbito privado es el del hogar, el mundo familiar.

Todavía hoy en día, a pesar de que millones de mujeres han ingresado al ámbito público, nos llaman la atención —tanto a mujeres como hombres— las mujeres que tienen como prioridad sus carreras laborales o políticas.

El ingreso masivo de las mujeres al mundo público transcurrió a lo largo del siglo XX, con famosas batallas por conquistar el derecho a desempeñarse en determinados espacios y profesiones prohibidas hasta esos momentos. Luchando de distintas maneras, las mujeres lograron cambios impresionantes en el papel femenino tradicional. Lo que hace unos años se veía imposible —que una mujer ocupara el puesto de gobernadora o presidenta— hoy se acepta con naturalidad como una posibilidad. Así, la realidad de mujeres po-

líticas que ocupan cada vez más espacios, aunque todavía corresponde sólo a un pequeño sector de mujeres, ha influido sobre las expectativas de las demás. La imagen de la diputada, con su iPad bajo el brazo, que llega al Congreso, o de la regidora, que asiste a una reunión de Cabildo en la presidencia municipal, son modelos de las nuevas formas de ser mujer en nuestro país.

Los procesos de globalización, en especial el de los medios de comunicación, con el uso de internet, han promovido no sólo la adopción de nuevos modelos de consumo, sino también de nuevos estilos de vida. Además, el mercado globalizado ofrece oportunidades de trabajo con exigencias de movilidad y horarios atípicos que alteran las relaciones tradicionales entre hombres y mujeres, y que han provocado que muchísimas mujeres que trabajan se liberen de algunas de las tradicionales restricciones familiares. Sin embargo, otras tantas siguen atadas a ellas, y esto significa menos posibilidades de desarrollo laboral y político, sobre todo ahora, cuando la necesidad de viajar o trabajar jornadas muy largas se vuelve un requisito que pone en jaque el “destino natural” de las mujeres: el cuidado de la familia y del hogar. Si bien estos cambios pueden causar conflictos conyugales y procesos de desorganización social, también pueden conducir a la creación de distintos arreglos familiares y nuevos sistemas de apoyo. Esta situación ha desembocado en una redefinición de los papeles tradicionales y en una búsqueda de opciones sociales compartidas para compaginar la atención a la familia con la actividad laboral. Valores como la autonomía económica y el desarrollo personal se popularizan entre las mujeres y erosionan poco a poco las pautas tradicionales de sumisión y abnegación.

La conciliación entre el trabajo y la familia es un tema fundamental para las mujeres que trabajan fuera de casa. Entre otras cosas para acercarnos a ella es necesario que el cuidado de la casa, los hijos y los adultos mayores o discapacitados deje de considerarse un asunto sólo de las mujeres; que así como las mujeres han accedido al mundo laboral, público, los hombres se hagan cargo de las tareas de cuidado. Para ello hay que redefinir la paternidad y la maternidad: los padres asumir respon-

sabilidades familiares y las madres aprender que ser madre no significa sacrificio ni presencia las 24 horas del día.

OIT y PNUD

Estos cambios están en el contexto en que ahora se mueven las mujeres que hacen política, las militantes de los partidos, las funcionarias, las diputadas, las regidoras, y representan un desafío importante. Todavía es pronto para medir el impacto de este proceso en las mentes de una generación de jóvenes. Sin embargo, aunque hoy las reivindicaciones femeninas hablan de igualdad de oportunidades, igualdad de trato e igualdad de resultados (igualdad sustantiva), pocas de estas mujeres reclaman la conciliación de responsabilidades familiares y laborales y casi ninguna está consciente de la problemática de la mala rivalidad femenina, aunque la sufran o la reproduzcan. Esta variedad de mujeres que participan en política, y que aspiran a ser candidatas o a llegar a un puesto en la administración pública, que ocupan cargos en sus gobiernos locales o que son responsables de comisiones en sus partidos, padecen la mala rivalidad de sus compañeras, en especial, las conductas *pasivo-agresivas* con las que muchas ocultan su enojo o expresan su frustración por no tener los puestos y cargos que anhelan.

La rivalidad no se reconoce abiertamente y se sirve de expresiones encubiertas.

La competencia se expresa de manera abierta y franca.

## La resistencia silenciosa

Si bien algunas mujeres aprenden a manifestar de manera clara y directa sus diferencias, un buen número repite conductas culturalmente aprendidas, como el comportamiento pasivo-agresivo. Este ha sido descrito como

un patrón de conducta en el cual la intención de agredir, lastimar o expresar enojo se oculta bajo un comportamiento en apariencia inocente: guardar silencio, mentir o llorar. Las conductas pasivo-agresivas son una respuesta cultural que muchas mujeres tienen frente a figuras de autoridad o a sus “iguales”. Enmascarar el enojo o la agresión bajo una capa de resistencia silenciosa sirve para cumplir con las expectativas culturales de la feminidad. Asumir que sentimos hostilidad hacia otra mujer, aceptar ese sentimiento negativo, nos dificulta preservar la imagen de “femeninas”. Cuando hay un desacuerdo o surge un problema no acostumbramos abordarlo de frente y nuestra conducta puede acabar siendo evitativa y manipuladora. Esta forma de responder y actuar se adquiere vía la socialización familiar y del entorno, de manera inconsciente: mucho de lo que vimos hacer a nuestras madres, tías, hermanas u otras mujeres cercanas, lo reproducimos en nuestras relaciones con otras mujeres. Y en general, la publicidad, las películas y las series de televisión refuerzan esos estereotipos femeninos.

Desde nuestra infancia internalizamos ideas, creencias, actitudes y comportamientos “propios” de las niñas y “propios” de los niños. Aunque han ido cambiando estas formas de desempeño y relación social, en nuestro país todavía la mayoría de las personas adultas hemos sido socializadas con pautas y valoraciones distintas para hombres y para mujeres, y nuestra cultura sigue enviando el mensaje de que hay tareas, actitudes y sentimientos “femeninos”, por un lado, y “masculinos”, por el otro. Al introyectar las convenciones sociales sobre la feminidad, a las mujeres se nos dificulta, tanto expresar claramente los sentimientos que se supone que las mujeres no “deberían” tener (como ira, pasión, ambición), como apropiarnos de conductas asertivas, entre las que se halla la de competir abiertamente.

“Introyección” es un término del psicoanálisis que alude al proceso por el cual las personas hacen entrar a su Yo parte del mundo exterior (“las mujeres debemos ser de esta u otra manera”).

Su opuesto es el de “proyección”, que implica proyectar hacia fuera parte del mundo interior (“Esta mujer no me saludó bien, seguro piensa que soy menos que ella”).

## La socialización diferenciada

Con los varones ocurre algo similar, pues desde la infancia introyectan los mandatos de la masculinidad. Pero la diferencia radica en que los atributos distintivos del varón son la fuerza, la valentía, el autocontrol y la autoridad. La masculinidad se construye desde una actitud totalmente distinta y la competencia es una realidad cotidiana que los varones deben enfrentar de forma abierta, incluso peleando a golpes. Los niños, desde pequeños, se “midan” y aprenden a respetar jerarquías entre ellos: el más fuerte, el más hábil, etc. Entre las niñas la rivalidad no se aborda ni se maneja abiertamente. El mensaje cultural es “las niñas bonitas no se pelean”. Poco a poco, aprendemos a “llevarnos bien” y, sobre todo, a ocultar nuestras emociones negativas. Cumplimos el ideal de feminidad: buenas, obedientes, colaboradoras.

Además, las mujeres suelen ser las encargadas de crear un ambiente relajado y acogedor. Por su papel social, aprenden “naturalmente” a distender la tensión en las situaciones grupales, sean sociales o familiares. Por ello es que con frecuencia en el mundo del trabajo también son las encargadas de resolver los conflictos: son las mediadoras, las “arreglapeitos”, los paños de lágrimas, incluso, las “doctora corazón” de la oficina. También por este papel social, las mujeres contienen sus enojos y molestias. Lo que pasa cuando se reprimen los sentimientos es que aparecen de otras maneras.

Tanto mi experiencia con distintos grupos de mujeres como la de compañeras que me han comentado sus vivencias me han convencido de

que un número importante de mujeres tiene muchas dificultades para colaborar con otras mujeres. *¡Mujeres juntas, ni difuntas!* Es necesario comprender que lo que ocurre, en muy buena parte, es producto de la matriz cultural dentro de la cual hemos sido socializadas. Al visualizar cómo la lógica cultural de la feminidad impulsa una dinámica de rivalidad destructiva entre mujeres, muy distinta a la competencia abierta que promueve la socialización masculina, se da la posibilidad de modificar esa pauta. La mayoría de los hombres aprende desde la infancia a jugar en equipos deportivos, lo cual los lleva a reconocer diferencias y a competir abiertamente. La definición cultural de masculinidad fomenta la confrontación abierta.

### *Competencia constructiva vs. rivalidad destructiva*

Un proceso de competencia constructiva se traduce en mayor productividad del equipo, relaciones interpersonales más fructíferas, mayor autoestima de las involucradas.

Las frases que representarían una actitud colaborativa son: “Estamos aquí para apoyarnos”, “Somos diferentes y nos complementamos” y “Nos beneficiamos mutuamente”.

Las frases para una actitud de rivalidad destructiva serían: “Estamos enfrentadas”, “¿Quién te crees que eres?” y “Eres demasiado distinta, no te entiendo”.

En una competencia constructiva, la que “pierde” tiene la oportunidad de medirse y de aprender cuál es la destreza que necesita desarrollar.

El mandato cultural de la feminidad, que se filtra también a los espacios políticos y laborales de México, pasa desapercibido o sin nombrarse. Ese

grupo específico de mujeres a las que me refiero, las que están inmersas en dinámicas grupales negativas, no sabe bien a bien qué está pasando. Muchas creen que así son las cosas, y que nada se puede hacer. Obviamente que hay mujeres cuya agresiva rivalidad se debe a cuestiones no resueltas de su vida emocional, a resentimientos subjetivos a los que dan rienda suelta en los espacios sociales.

Quando hablo de una “lógica cultural” hago referencia a un proceso —la mayor parte de las veces inconsciente— mediante el cual un grupo, sector, equipo o nación comparte significados y sentidos. Así se aprende lo que es aceptable o no, las normas que rigen los comportamientos, entre otros. Se supone que sabemos cómo son/deberían ser las cosas y a partir de ese “saber lógico” actuamos y también interpretamos los actos de los demás.

Existen envidias, agresiones y rivalidades que provienen de la desigualdad estructural entre las clases sociales, y otras que nacen de problemas personales, y que no se pueden resolver con puro voluntarismo. Pero aquí me interesa destacar los conflictos de rivalidad que se dan entre “iguales”, o sea, entre compañeras que comparten una situación similar dentro de la estructura del partido o del gobierno. La dinámica que se da en relaciones entre “desiguales” está cruzada por otros aspectos de la desigualdad social que determinan la producción de prácticas discriminatorias y opresivas. Pero en los conflictos de grupos de compañeras que tienen condiciones similares florece la agresividad pasiva y se crean prácticas improductivas y desagradables en un ambiente de tensión.

Este tipo de rivalidad, casi siempre soterrada, produce situaciones desgastantes, pues en vez de invertir la energía en el trabajo, hay que canalizarla a resolver conflictos personales. Las actitudes pasivo-agresivas

obstaculizan el establecimiento de redes de relación estables y formas de representación política acordadas; dificultan los pactos e impiden la formación de alianzas. Los problemas provocados por esta rivalidad afectan adversamente no sólo el trabajo, sino también la calidad de vida y la salud. El precio que pagan las mujeres involucradas, el equipo de trabajo y la organización es muy grande, por eso es necesario introducir una perspectiva de análisis que apunte a mejorar, para empezar, esas relaciones de rivalidad producidas culturalmente.

### *Estrategias de agresión indirecta*

1. Esparcir rumores y divulgar secretos
2. Hacer comentarios degradantes en público y en privado
3. Socavar y sabotear el trabajo de las otras
4. Aplicar la “ley del hielo”

## Empezar por una misma: la comprensión

Si la agresividad femenina soterrada es un producto de la lógica cultural, ¿cómo resolver los antagonismos que alienta? ¿Hay esperanzas de que mujeres que rivalizan logren enfrentar de otra manera la competencia laboral y/o política? Tal vez sí, pero sólo si entienden el origen de las reacciones que tienen ante los conflictos con sus compañeras, y si, al cobrar conciencia de ello, se “colocan en otro lugar”. Es necesario asumir los conflictos en vez de negarlos y, al entender el por qué de la hostilidad y la envidia, superarlos y lograr hacer pactos. Esto requiere comprender las razones por las que, en general, a muchas mujeres nos cuesta asumir las diferencias, por qué no sabemos competir sanamente y por qué no somos capaces de otorgar a otras mujeres un reconocimiento que nos permita construir redes y coaliciones de apoyo, mediante pactos claros y puntuales.



- Es imposible cambiar a otra persona.
- Pero podemos cambiar nosotras mismas.
- Y al cambiar nosotras, las personas a nuestro alrededor probablemente también cambiarán.

El primer paso para transformar las dinámicas destructivas que se dan entre muchas mujeres es el de cambiar una misma. Además de comprender cómo opera esta lógica cultural en los ámbitos del trabajo o la política, es fundamental emprender un proceso de auto-reflexión. Esto significa que, además de revisar los aspectos de esa dinámica cultural destructiva, cada una debe reflexionar sobre qué hacer para no contribuir al conflicto. Si queremos avanzar más rápido rumbo a la igualdad social con los hombres, podemos empezar por darnos cuenta de que los mandatos culturales con los cuales hemos sido socializadas ya no funcionan.

**Autoconocimiento:** muchas de las cosas que pensamos, sentimos y hacemos provienen de procesos inconscientes. Por eso, no es fácil realizar un proceso de autoconocimiento. Sin embargo, hay ciertas acciones que abonan al proceso: primero, disculpabilizarnos, y segundo dedicar tiempo y energía a observar nuestras relaciones con nosotras mismas y con los demás, con el mundo y sus actividades. Es necesario reconocer la complejidad del proceso de conocerse a una misma, así como tener valor y compromiso para aceptar tanto las partes de nuestro ser que nos gustan como las que nos disgustan.

Existen muchos tipos de desigualdades entre las mujeres que difícilmente vamos a poder eliminar sin una transformación profunda en la estructura social; pero otras desigualdades sí pueden modificarse. Por eso vale la pena intentar construir pactos y alianzas entre nosotras, en los espacios políticos y laborales, para avanzar un trecho, por pequeño

que sea. Este libro parte del convencimiento de que “las mujeres tenemos un trecho que caminar juntas antes de que nuestras diferencias políticas nos separen”. Y lo podemos hacer coincidiendo en causas y en ciertas demandas, pero también haciendo un esfuerzo por mejorar las relaciones entre nosotras.

“Avancemos un trecho” fue el nombre del acuerdo que promovió un grupo de mujeres políticas de todos los partidos para establecer compromisos en cinco temas que beneficiarían a las mujeres. Fue firmado por los presidentes de los ocho partidos existentes en ese momento y avalado por el IFE, en 1997.

## Entender la situación de las mujeres

Hasta hace poco, los mundos del trabajo y de la política eran mundos masculinos, ocupados casi totalmente por hombres. Nuestro ámbito era el mundo doméstico. Costó trabajo entrar en el ámbito público, y que se nos tomara en serio. Cada mujer tenía que enfrentar el desafío de sus circunstancias particulares y para sobrevivir tenía que aprender los códigos masculinos, muchos de ellos invisibles, que regían esos espacios; además tenía que trabajar el doble que los hombres para ser reconocida. Esos mundos del trabajo y la política siguen divididos en masculino/femenino, no porque no haya mujeres, sino porque la inmensa mayoría de quienes toman decisiones son hombres, y porque las mujeres siguen ubicadas mayoritariamente en áreas “femeninas” de atención al público, de “cuestiones sociales”.

A pesar de un incremento notable en la participación laboral y política de las mujeres, su presencia en cargos directivos públicos (y privados) es mínima. Todavía en los puestos políticos de primer nivel es excepcional el nombramiento de mujeres, pero en los cargos de nivel medio de la administración pública ya hay una participación femenina más plena, y

en las bases de los partidos y de los movimientos sociales las mujeres son una notable mayoría. Y aunque las mujeres son la mitad de la población, y les debería tocar la mitad de la representación, ha sido muy complicado impulsar una reformulación paritaria en los espacios de toma de decisiones. El género (las ideas sobre “lo propio” de los hombres y “lo propio” de las mujeres) es un sistema simbólico que nos filtra imperceptiblemente mandatos sobre qué nos toca a unas y otros, y también es el elemento más determinante en la falta de claridad y unión entre las mujeres del mismo grupo político o del mismo lugar de trabajo.

El mundo político y el laboral tienen duras reglas de competencia que las mujeres deben conocer y dominar primero, para luego poder transformar. Es necesario aprender a pelear por nuestras ideas, pero también a negociar. Pero, por encima de todo, si queremos eliminar la subordinación social y política de las mujeres hay que construir una sociedad distinta, que sea justa con las mujeres, que ofrezca igualdad de oportunidades y de trato para que haya igualdad sustantiva. Y es necesario que más mujeres ocupen puestos de poder en la lucha por cambiar la sociedad: *La unión hace la fuerza*. Y eso nos enfrenta con la dura realidad de los conflictos entre compañeras: qué diferente sería todo si aprendiéramos a hacer pactos puntuales con las otras. Pero no hay varita mágica para cambiar las conductas, ni las nuestras ni las de las demás. Hay que hacer un trabajo personal de autocrítica que nos lleve no sólo a aprender a mandar, sino, también a obedecer a otras mujeres. Es imprescindible reconocer el peso de la cultura de la feminidad, que dificulta reconocer las diferencias entre nosotras.

Aunque hoy están al alcance variadas técnicas de mediación y de resolución de conflictos, el problema cultural de la mala rivalidad entre mujeres sigue sin ser abordado. Por eso algo necesario a comprender es que aunque muchos de los conflictos femeninos tienen un origen cultural —de género— también hay elementos de otro orden —el orden psíquico— que intervienen y “meten ruido”.

## Aceptar el misterio de lo psíquico

Comprender el peso de los factores psíquicos ayuda a entender algunas de nuestras respuestas emocionales. Desentrañar la compleja relación entre nuestro mundo interior y el desempeño público sirve inmensamente para facilitar dinámicas más sanas de relación. Hay mucho que hacer respecto a nuestras subjetividades, sin embargo, una intervención en lo psíquico requiere un marco terapéutico.

La tarea de analizar la propia subjetividad se facilita con la escucha profesional de una persona (psicoanalista o psicoterapeuta) que nos ayude a interpretar el material psíquico que aflora en la dinámica terapéutica.

Ahora bien, aunque no se entre a una terapia individual, hay algunos lineamientos que ayudan a entender, analizar y, tal vez, resolver ciertos problemas de interacción entre las mujeres. Puesto que surgen con bastante frecuencia, los conflictos entre mujeres de un mismo equipo político o laboral han llevado al desarrollo de cierta *expertise* al respecto. Casi todas las propuestas y recomendaciones que aparecen en los libros sobre el tema remiten básicamente a cuestiones culturales, que tienen que ver con eso que Celia Amorós (1987) denominó “la lógica de las idénticas”. La gran vinculación que se establece entre el mandato cultural de la feminidad y esa “lógica de las idénticas” se traduce en respuestas como la agresividad pasiva, la envidia, la ausencia de valorización de las otras mujeres y el escaso amor propio. Por eso una primera llamada de atención es darse cuenta de que esa compleja articulación de elementos culturales que se desarrolla en los ámbitos laborales y políticos tiene repercusiones psíquicas que producen reacciones negativas y obstaculizan el desarrollo de pactos y alianzas entre muchas mujeres.

Esta dificultad se podría subsanar si aprendiéramos a establecer relaciones más claras entre nosotras, o sea, si las compañeras que trabajan en

un equipo o que pertenecen a un mismo grupo político se pudieran decir las cosas con claridad, sin que eso causara una ofensa o provocara reacciones negativas. Hablar con claridad, decir las cosas, hace más factible establecer acuerdos, desarrollar pactos, construir alianzas. Tal vez lo más complicado es hablar, pues no es sencillo reconocer el dolor que causan las agresiones pasivas de las compañeras, o aceptar que sentimos envidia. Sin embargo, aprender a decir con mayor claridad qué sentimos, qué queremos y cómo vivimos la interacción es un paso enorme en el camino para contar con un mejor equipo de trabajo y fortalecer una red de aliadas dentro de nuestra organización o grupo político.

En su análisis sobre las causas profundas de las dificultades emocionales de las mujeres, Eichenbaum y Orbach (1982; 1989) señalan que pese a la proliferación de cursos de autoestima y de asertividad, las mujeres siguen temiendo hablar de sus conflictos. Aunque las mujeres hablamos con fluidez de nuestros hijos y de nuestros problemas sentimentales, no sabemos cómo hacerlo cuando la compañera de al lado nos ha lastimado, nos provoca enojo o sentimos que nos desprecia. Tal vez llegamos a quejarnos con otras compañeras de cómo nos sentimos, pero difícilmente la abordaremos directamente. Esperamos que ella se dé cuenta, sea porque le hacemos “la ley del hielo”, porque ponemos cara de ofendidas o porque le mandamos indirectas de todo tipo. No es fácil hablar de los sentimientos de envidia, competencia, enojo, culpa y traición pues no estamos acostumbradas a asumir nuestras emociones negativas o dolorosas abiertamente, y menos aún a confrontarlas con otra mujer.

El psicoanálisis sostiene que una parte central del vínculo que las personas (mujeres y hombres) establecen con otras personas es inconsciente. Por eso los deseos inconscientes y los temores inconscientes son parte sustancial de las relaciones sociales. Entre mujeres estos vínculos inconscientes suelen seguir, básicamente, el modelo de relación madre-hija. Por eso las relaciones entre mujeres tienden a la fusión emocional. Los

vínculos fusionales contaminan las relaciones, y los sentimientos que se desprenden de ellos pueden ser tan intensos, la necesidad para cada una es tan fuerte y las transferencias tan profundas, que se vive como una amenaza el hecho de plantear las diferencias y los problemas. Así, muchas mujeres que buscan apoyo, cariño y respeto también anticipan restricciones y rechazo. Y al no desarrollar la capacidad de hablar directamente una con otra de las dificultades de su relación, al no hacerlo, siguen inmersas en vínculos fusionales, y desarrollan fantasías sobre lo que está pasando en vez de preguntar directamente. Ocultan su rabia. Se vigilan para ver qué está sintiendo la otra, cómo responde, en vez de expresar sus sentimientos de pena o preocupación. Y a veces ven rechazo o abandono donde no lo hay. Se distancian, se enajenan.

Según Eichenbaum y Orbach, hablar tiene una función crucial: confrontar las proyecciones y fantasías que podemos estar elaborando. La proyección es un fenómeno de la subjetividad que consiste en proyectar una parte de nuestras emociones como si fueran de la otra persona. Interpretamos la conducta de otra persona basándonos en nuestros deseos o miedos: podemos interpretar que alguien está enojada cuando no podemos expresar nuestro enojo. Nos cargamos con dudas y miedos de situaciones similares del pasado.

Estamos tan acostumbradas a restringirnos a nosotras mismas y una a la otra, que no tenemos práctica en apoyarnos y apoyar a las demás para luchar por la diferenciación [alejarnos del sentirnos idénticas]. Casi no creemos que la diferenciación sea posible [...] pensamos que es demasiado amenazadora a menos que nos embarquemos todas en ella al mismo tiempo, juntas. Deseamos seguir el ejemplo de las mujeres que logran zafarse del vínculo fusional [el que aprendimos con nuestras madres], pero nuestro miedo se torna en envidia y castigamos a aquellas que se salen de la formación y nos dejan solas. [...] nos enoja querer quedarnos en el vínculo fusional y nos enojamos porque deseábamos estar separadas. [...]. Para poder lograr relaciones más empáticas, para poder dar y recibir apoyo genuino unas de

otras, las mujeres necesitan salirse de los aspectos limitantes del vínculo fusional para establecer vínculos basados en el hecho de que somos seres separados.

*Luise Eichenbaum y Susan Orbach.*

Y aunque las relaciones entre mujeres buscan *rapport*,<sup>2</sup> lo que incluye elementos de compasión, identificación y simpatía, las relaciones humanas, todas, producen conflictos de interés, inseguridad y sentimientos de envidia. Además, si se ocupa el mismo espacio laboral o político, es inevitable la competencia. Muchas mujeres descubren el alto precio de la rivalidad cuando las relaciones con sus compañeras son lo más doloroso y difícil que enfrentan en su entorno. Proyectos enteros se desmantelan cuando la intensidad del conflicto es insostenible y no se sabe cómo enfrentarlo y canalizarlo productivamente. Además, hay un fenómeno que Eichenbaum y Orbach notaron: hay más dificultades entre mujeres cuantas menos dificultades hay en la situación de trabajo. O sea, es más probable que surjan problemas en contextos de éxito, que en situaciones de necesidad o de adversidad. Cuando en una organización hay problemas, las mujeres se dan entre ellas mucho apoyo, dejando de lado sus resentimientos individuales, y poniendo al frente la tarea de la organización y la necesidad de sobrevivir. En la medida en que una organización triunfa o se estabiliza, las relaciones entre mujeres pueden derivar en disputas mezquinas. Esto ocurre en todo tipo de organizaciones y es indispensable que el marco institucional ofrezca mecanismos para abordar y resolver las disputas.

Como el costo de los problemas es demasiado alto, algunas mujeres, con tal de evitar confrontaciones, ocultan sus talentos y aceptan sumisamen-

---

<sup>2</sup> El *rapport* es una mezcla de simpatía y afinidad que se suele dar tanto por coincidencias ideológicas como por armonía subjetiva. Cuando hay *rapport* se intuye lo que la otra persona siente.

te segundos lugares. Muchas de quienes reciben el encargo de ser coordinadoras o jefas tratan de cambiar la estructura interna en sus espacios de trabajo para que las otras compañeras no se sientan irritadas ante su posición de poder o autoridad. Muchas prefieren sistemas horizontales, otras presumen de no ser las jefas. Esto sería impensable para un hombre, para quien es inimaginable tratar de bajarse el perfil. Pero este recurso de “minimizarse”, para algunas mujeres, es una técnica de sobrevivencia.

Si deseamos transformar las relaciones con nuestras compañeras de partido o integrantes de un equipo, hay que empezar por cambiar una misma primero. Es más fácil quejarnos de los vicios y errores de las demás, que reconocer los propios, y poder eliminarlos. Sí, lo más difícil es cambiar una misma, y en la medida en que cambiemos nosotras, las que nos rodean probablemente también lo harán. No es necesario entrar a terapia para atisbar la importancia de la dinámica psíquica, pero si queremos transformar a fondo muchas de nuestras conductas y actitudes es muy útil hacerlo.

## La diversidad de mujeres

Un punto fundamental es el de reconocer las diferencias que tenemos con las demás mujeres, en especial, darnos cuenta de las distintas formas de vivir la feminidad. Es fácil hacerlo con quienes indudablemente están en un nivel superior: las que están más arriba en la estructura de la organización, las que tienen más capital político. Y también es muy fácil ver las diferencias con quienes están mucho más abajo que nosotras. Pero es más difícil hacerlo con las que son nuestras “iguales”, las que ocupan posiciones similares, las que compiten con nosotras por un mismo puesto. Pero entre las “iguales” también hay diferencias: unas son más hábiles para ciertas tareas, otras están más formadas, y algunas tienen más olfato político. Hay diferencias de muchos tipos; diferencias en la manera en



que se vive el mandato de la feminidad; diferencias en los deseos que se expresan. Estamos rodeadas de diferencias, pero nos cuesta verlas y aceptarlas. Y como existen esas tres posiciones —las que están arriba, las que están al mismo nivel y las que están por abajo— hay que distinguir distintas estrategias de relación, todas con el mismo objetivo: mejorar el trabajo en equipo para alcanzar el objetivo deseado.

## La importancia de la reflexión

Una primera tarea que hay que llevar a cabo es la de reflexionar sobre los paradigmas (modelos, ejemplos) que tenemos introyectados sobre “lo propio” de las mujeres. Los paradigmas afectan de manera poderosa la forma en que comprendemos la realidad que nos rodea y determinan la forma en que tratamos a las demás. Cuanta mayor conciencia tengamos de nuestros paradigmas básicos, de los “mapas” con los que hemos aprendido a movernos en el mundo, de los códigos que tenemos introyectados, mejor podremos percibir qué pasa realmente y podremos enfrentar más productivamente los conflictos, establecer mejores relaciones, así como arriesgarnos a explorar nuevos ámbitos y a desarrollar una actitud distinta.

Nuestros paradigmas son los lentes a través de los cuales vemos al mundo. Son muy poderosos como fuente de nuestras actitudes y comportamientos y de las relaciones con las demás personas y con nosotras mismas.

Y aunque los cambios de paradigma rara vez son instantáneos, pues se derivan de largos procesos que se llevan a cabo mediante la formación o un proceso terapéutico, sí existe la posibilidad de cambiar de paradigma. Cuando se produce una toma de conciencia o un ¡clic!, sobreviene un cambio de paradigma. Este ¡clic! se obtiene cuando por fin se vive o

comprende algo de otra manera. En México a esa experiencia del ¡clic! la llamamos “que nos caiga el veinte”. La expresión viene de que en los antiguos teléfonos públicos se insertaba una moneda de veinte centavos y cuando ésta caía (cuando caía el veinte) se establecía la comunicación. Nos “cae el veinte” cuando podemos visualizar una situación desde otro ángulo, que hace más comprensible cómo estamos involucradas. Esto puede ocurrir como consecuencia de una interpretación terapéutica, de una vivencia colectiva y, en afortunadas ocasiones, de la lectura de un texto.

Lo que ocurre es que, cuando uno aplica el pensamiento que obedece a un paradigma, uno no se da cuenta de lo que hace; el pensamiento que obedece a un paradigma es ciego a ese paradigma.

*Edgar Morin*

Esta guía auto-reflexiva pretende que quienes la lean (en especial: mujeres políticas, militantes de partidos, funcionarias públicas, activistas de todos los partidos y de organizaciones sociales, profesionistas) adquieran una perspectiva sobre los paradigmas de género que cruzan las relaciones humanas de trabajo y de poder, y que inciden en el éxito o fracaso de la interrelación con nuestras compañeras y aliadas potenciales.

Lo que compartimos todas las mujeres, independientemente de nuestras distintas posiciones políticas, es que en el orden social existe una problemática arcaica, no resuelta: lo que Carole Pateman denomina la existencia de un contrato “sexual” previo al social. Dicho contrato establece los papeles, ámbitos y características femeninas y masculinas de forma jerarquizada, y los justifica por la diferencia sexual. El discurso del mundo de la política vigente es ciego a este contrato, a pesar de que define lo específico de la situación femenina respecto del orden político-estatal: su exclusión del poder.

Por eso, no hay tiempo que perder. Hay que empezar de una vez por todas a analizar qué nos pasa, a reflexionar y a movernos de lugar. Sólo así podremos instaurar nuevas pautas para pasar de la rivalidad a la competencia sana entre mujeres: un primer paso de ese trayecto es el reconocimiento. Y tal vez podremos entonces colaborar mejor en los objetivos comunes, fortalecer nuestros equipos y aprender de las demás.



# ¿Por qué nos pasa?

## La biología y la cultura

Hay algo que determina nuestra forma de ser mujeres. Ese algo es tan fuerte que se lo piensa como “natural”, como una esencia. Hace años se creyó que la biología era lo que determinaba las distintas conductas de hombres y mujeres. La disparidad de las funciones procreativas de cada sexo hizo que se creyera que si los seres humanos diferíamos tan sustantivamente en lo biológico, también lo haríamos en todo lo demás: lo intelectual, lo emocional, etc. La complementariedad reproductiva de mujeres y hombres se extrapoló a otros aspectos y se argumentó que mujeres y hombres también éramos complementarios psicológica, social, intelectual y laboralmente. Así, se definieron espacios y tareas complementarias (excluyentes). Se habló de las mujeres como “palomas para el nido”, y de los hombres como “leones para el combate”. Las mujeres tenían prohibido estudiar, trabajar, votar, gobernar, conducir ejércitos, oficiar ceremonias religiosas. Hay que recordar lo que señaló Celia Amorós: se prohíbe lo que se puede hacer; lo que no se puede hacer no se prohíbe. O sea, no se le prohíbe a un hombre amamantar a una criatura, pues no lo puede hacer. En cambio, a las mujeres se les ha prohibido una serie de actividades —estudiar, votar, gobernar— que luego con el tiempo se ha comprobado que sí pueden realizar.

Matilde Montoya fue la primera médica mexicana graduada de la Escuela Nacional de Medicina en 1887. Debió vencer innumerables obstáculos, incluyendo el prestar oídos sordos a lo que se comentaba sobre ella en la prensa, entre otras cosas que una mujer por delicadeza y sensibilidad naturales no podría ejercer la medicina. Su logro fue tan sonado que a su examen profesional asistieron dos ministros y el mismo Porfirio Díaz con su esposa.

Las ideas sobre “lo propio” de las mujeres y lo “propio” de los hombres, sobre lo que unas y otros pueden y deben hacer, se han ido transformando a lo largo de los siglos, y las restricciones se han ido cancelando, algunas de manera paulatina, otras a más velocidad. Hoy en día las propias mujeres demuestran en diversidad de campos que son capaces de desempeñar actividades que tradicionalmente han hecho los hombres. Sin embargo, la fuerza simbólica que sigue teniendo la diferencia sexual es tal, que persisten muchas creencias que condicionan la forma en que mujeres y hombres vivimos, y desarrollamos nuestras capacidades y aspiraciones.

Hombres y mujeres somos iguales como seres humanos, aunque diferentes como sexos. Como seres humanos las mujeres compartimos con los hombres las cosas buenas y malas de la condición humana. No es cierto que las mujeres sean menos corruptas o más comprometidas que los varones. Sin embargo, se puede ver que determinadas conductas son más frecuentes entre hombres, y otras entre mujeres. ¿Por qué ciertos vicios y determinadas virtudes están repartidos más frecuentemente entre personas con cuerpo de mujer o con cuerpo de hombre? Eso tiene que ver con la producción cultural de la feminidad y la masculinidad. Hemos internalizado desde niñas algunas valoraciones, hemos imitado inconscientemente los modelos existentes de feminidad, y hemos introyectado los mensajes que la sociedad machaca de distintas formas. Ya lo dijo Simone de Beauvoir, en la primera mitad del siglo XX: “No se nace mujer,

se llega a serlo”. La cultura es determinante en las formas distintas de actuar de mujeres y hombres.

El ámbito femenino por excelencia sigue siendo el privado, la maternidad es vista como el destino “natural” de las mujeres, y las características que se valoran en las mujeres, casi como si fueran virtudes, son la pasividad, la obediencia y el recato. Por debajo de estas concepciones hay una arcaica idea que perdura: el deber ético de las mujeres se define en relación con su función biológica “natural”, o sea, la reproducción de la especie. Así, la ubicación de las mujeres en el ámbito de lo privado se fundamenta ideológicamente en la diferencia sexual. Y si tenemos anatomías distintas con funciones procreativas complementarias, mujeres y hombres también debemos tener papeles sociales distintos y complementarios. En todas las sociedades se da una separación entre el ámbito femenino y el masculino. Y en todas, los hombres aparecen como los responsables de lo público y las mujeres de lo privado. Esta división tiene consecuencias cruciales, ya que es a partir de lo público que las personas se auto-instituyen como sujetos y participan como ciudadanos.

Pero ¿qué es “lo propio” de las mujeres? En cada cultura las ideas sobre “lo propio” cambian: en ciertas sociedades islámicas, no es “propio” que las mujeres lleven descubierta la cabeza o la cara; en otras, como Islandia, resulta apropiado tener una presidenta mujer ¡casada con otra mujer!

Si comparamos nuestra situación con la de las mujeres escandinavas o la de las islámicas podemos comprender mejor qué es el género. Todas las mujeres, las mexicanas, las escandinavas y las islámicas compartimos la misma diferencia sexual: todas tenemos vagina, clítoris, ovarios y senos. Sin embargo el género (lo que se considera “propio” de las mujeres) es absolutamente distinto en cada una de esas tres culturas.

Por ejemplo, en Islandia:

Política desde 1978, en el Partido Social Demócrata de Islandia, Jóhanna Siguroardóttir se convirtió en la primera jefa de Estado abiertamente lesbiana en el mundo, en 2009. En 2010, cuando se legalizó el matrimonio entre personas del mismo sexo en su país, se casó con su pareja Jonína Leósdóttir.

## ¿Somos idénticas?

Y aquí, en México, ¿qué es “lo propio” de las mujeres? Todavía en nuestro país se considera que lo “propio” de las mujeres es la maternidad y el cuidado de la familia. Aunque también se acepta que esta función se puede compaginar con un desempeño público, siempre y cuando no se pierdan las características de la feminidad: ser obedientes, discretas y abnegadas. Sí, se espera que las mujeres, negándose a sí mismas, se dediquen a los demás, lo hagan con gusto y sin pedir nada a cambio. Así cumplen el mandato cultural de la feminidad con “la sospechosa virtud de la abnegación”, como la llamó Rosario Castellanos (en 1971):

Abnegación viene del latín *abnegare*, derivado de *negare*, *negar*. Abnegación es una abreviación de *abnegatio sui*, negación de sí mismo, que es renunciar alguien a sus gustos, deseos, comodidades.

María Moliner define abnegación como “la cualidad o actitud del que arrostra peligros, sufre privaciones o realiza cualquier clase de sacrificios por otras personas, por un ideal, etc.”

Pero el mandato de la feminidad tiene otros elementos. Uno, fundamental, es un proceso de igualación simbólica que se da entre las mujeres y que,



como ya señalé antes, Amorós (1987) ha calificado como “la lógica de las idénticas”. Al reflexionar sobre el conflicto de la mujer para alcanzar su calidad de sujeto y de ciudadana, Amorós sugiere que, desde la época de la Grecia clásica, la causa por la cual la mujer no fue concebida como sujeto del contrato social —como ciudadana con los mismos derechos y obligaciones que los hombres— fue la creencia de que, por su función procreativa, ella pertenecía a un ámbito distinto al de los ciudadanos. Así, en el espacio público, los sujetos del contrato social, los hombres, se encontraban como iguales, mientras que las mujeres, relegadas al espacio privado, quedaban excluidas. Amorós señala que como en el espacio privado no hay poder ni jerarquía que repartir, dicho ámbito se convierte en un espacio de indiscernibilidad. Lo indiscernible es aquello que no se puede distinguir, donde es imposible señalar si existe diferencia. En el mundo privado las mujeres se vuelven, en palabras de Celia Amorós, “idénticas”, o sea, sustituibles por otra que cumpla la función femenina: procrear, atender la cría y el hogar.

Desde su punto de vista, en el ámbito privado no hay diferencia entre un ama de casa y otra ama de casa: ambas cumplen la misma función. En cambio, en el ámbito público sí hay diferencia entre un ciudadano y otro; y es importante saber quién sostiene determinados puntos de vista, y quién defiende una postura determinada. Amorós califica el ámbito privado, femenino, como el espacio de la “indiscernibilidad”, y habla de “la lógica de las idénticas” para nombrar una forma de relación entre mujeres que no distingue diferencias entre ellas. Es justamente esta “lógica cultural de las idénticas” la que dificulta reconocer las diferencias entre las mujeres.

## Reconocer la valía de las demás

Otro señalamiento que va en dirección de ir esclareciendo esa maraña en la que estamos imbricadas, lo desarrollan las feministas italianas de la

Librería de Mujeres de Milán (1991). Ellas insisten en que es especialmente importante comprender que nuestro orden simbólico admite las relaciones de apoyo mutuo entre mujeres, pero que no prevé relaciones valorizantes entre nosotras. Con esto señalan que es común ver que cualquier mujer en situación de necesidad acude a otra con confianza espontánea, pero que al mismo tiempo, difícilmente otorga reconocimiento de valor o superioridad a otras mujeres. Esta falta de reconocimiento entre mujeres se nutre de ambos elementos: “la lógica de las idénticas” y la ausencia de valoración hacia las mujeres que se distinguen.

El orden simbólico nos permite movernos en el mundo social de la comunicación por medio del lenguaje, de las relaciones con otras personas y de la aceptación de las reglas, leyes y contratos que norman la vida en comunidad.

Es evidente que muchas disparidades existentes entre las mujeres están determinadas por una distribución desigual de los bienes y las oportunidades sociales. Pero, para las italianas este hecho “enmascara los efectos de una envidia paralizante”. Cuando existen bienes y oportunidades similares, cuando hablamos de “iguales”, hay diferencias de otro orden —talento, creatividad, esfuerzo, audacia— que hacen que unas mujeres se distingan por encima de las otras. Pero con frecuencia el grupo de mujeres evita distinguir a aquella que destaca. La negativa de las demás a reconocer su diferencia lleva a muchas mujeres a buscar la medida de su valor en la sociedad masculina. Así reciben el reconocimiento de los hombres, acostumbrados a distinguir y otorgar valor. “Es una elección obvia mientras el orden simbólico no haya cambiado y no se signifique la diferencia de ser mujer como un principio de valor y como legitimación de las aspiraciones femeninas...”. Por eso las feministas italianas señalan que la mujer “que no ha perdido el objetivo de contar para algo en el mundo, encuentra más natural volverse hacia individuos del sexo masculino para avanzar”.

Con frecuencia la mujer que quiere destacar, la que se propone ser líder en su campo, se separa del conjunto de compañeras, impulsada por el rechazo y la agresión que despierta su ambición de distinguirse. Las demás se suelen unir en contra de esa “protagónica” o “traidora”, con un resentimiento que las aglutina: de un lado está “ella”, del otro, “nosotras”.

Las mujeres que permanecen inmersas en la “lógica de las idénticas” suelen quedar atrapadas en una actitud de víctimas, y desde ahí desarrollan “vínculos de una complicidad aglutinadora que las defiende del odio masculino y también evita que se odien entre sí. La defensa funciona a condición de que ninguna intente distinguirse de las demás”. La complicidad que se nutre de la lógica de las idénticas se sustenta con envidias no asumidas.

Lo grave de tal actitud es que produce, en quienes la comparten, una demanda constante de reparación de las injusticias de ser mujer.

Las italianas consideran que:

La petición de reparación también puede convertirse en una especie de política femenina; en esta versión, las mujeres, que se suponen todas igualmente víctimas de la sociedad masculina, se dirigen a ésta en busca de reparación. La respuesta suele ser positiva; la sociedad no tiene mayor dificultad para reconocer que las mujeres son víctimas de un daño, si bien se reserva luego el derecho de decidir según sus propios criterios el modo de reparación, con lo cual el juego puede prolongarse hasta el infinito. Por nuestras relaciones, sabemos muy bien que la petición es tan indeterminada, el sentimiento de daño tan profundo, que no puede haber satisfacción posible, a no ser que consista precisamente en tener derecho a la permanente recriminación.

Suena conocido ese lamento victimista de tantos grupos femeninos, esa insatisfacción constante, esa permanente recriminación, esa búsqueda de reparación de un daño inmodificable. Pero lo que no se ve con claridad es lo que alienta ese círculo vicioso: la falta de relaciones valorizantes entre mujeres, la ausencia de modelos de reconocimiento y la carencia de amor propio. Además, tal situación lleva a muchas mujeres a una incondicionalidad complaciente. De este modo, podemos pensar equivocadamente que apoyar a una compañera del partido que ha logrado una candidatura significa que aplaudiremos incondicionalmente todas y cada una de sus propuestas para realizar la campaña, por ejemplo. Sin embargo, ser leal y solidaria no significa aceptar acríticamente todo lo que provenga de esa persona a quienes somos leales. Ganaremos respeto para nosotras mismas y para la candidata si cuestionamos —cuando lo creamos necesario— los objetivos o los cómo, si planteamos las implicaciones u obstáculos que acarrea alguna propuesta y proponemos soluciones alternativas. Pero ¡qué difícil es criticar positivamente y más difícil aún escuchar y recibir la crítica!

## Lo que esperamos de otras mujeres

Las feministas italianas señalan la contradicción en la que estamos inmersas: esperamos un apoyo incondicional de las mujeres, pero somos incapaces de valorar a la que se distingue:

Para sobrevivir, las mujeres se han prestado y se prestan una ayuda material y simbólica tan elemental que, si llega a faltar, no hay garantía social capaz de sustituirla, ni la religión, ni las leyes, ni la buena educación. Este dato real, bien visible cuando se trata de hacer frente a las grandes necesidades de la vida, también reaparece, de manera menos patente, en circunstancias banales. Por ejemplo, en la actitud mental que lleva a muchas a esperar o pretender una aceptación incondicional por parte de sus iguales.

Esta actitud mental confunde la solidaridad con esa aceptación incondicional que nace más bien de la empatía o la compasión. Esta confusión provoca conflictos en todos los espacios, pero más que ninguno, en el laboral. Al esperar una aceptación incondicional como si fuera simple solidaridad, muchas mujeres no entienden por qué la jefa o la coordinadora, en vez de pasar por alto sus ausencias, les descuenta los días que no laboraron. Así, se asombran de que “una mujer como ellas” no comprenda que faltaron porque tenían un problema familiar, y consideran que se porta “como un hombre”, anteponiendo el criterio patronal a lo que ellas piensan que debería ser una mínima solidaridad femenina. Estas mujeres no ven que ellas son insolidarias con la jefa, pues además de faltar al trabajo, la exponen laboralmente si no les aplica el reglamento y les descuenta el día no trabajado. Desde la perspectiva de “la lógica de las idénticas”, las compañeras son incapaces de ver que la jefa, la supervisora o la candidata, tienen un lugar distinto, con responsabilidades diferentes, y que no se les puede pedir la incondicionalidad de iguales que se tiene con compañeras del mismo nivel.

Las feministas italianas llevan la reflexión un paso más adelante, y señalan que:

La complacencia, la incondicionalidad, la indiferenciación no liberan. De hecho, a la larga generan bronca, resentimiento, pues inhibir el juicio, lo que podría ser una deferencia hacia el deseo de la otra que no se atreve a significarse, sólo contribuye a retenerlo en su reticencia. La aceptación indiscriminada no se experimenta nunca como valorizante, ni siquiera por parte de quien la necesita. Esta manera de ayudarse, eliminando el contrato sin significar el intercambio, sirve para la supervivencia y nada más, y en esta limitación está la causa de la debilidad social del sexo femenino.

*Librería de Mujeres de Milán (1991)*

¿Qué significa eliminar el contrato y no significar el intercambio?: significa que no se explicita abiertamente “el toma y daca”, sino que se deja implícito o sobreentendido. Por ejemplo, si yo decido no pelear por la candidatura, y elijo apoyarte, pero no quedamos claramente en que luego tú me apoyarás, no estamos significando el intercambio. Se refiere al tema crucial de explicitar la reciprocidad: tú me das y yo te doy, o viceversa. Pero si no reconocemos que hay un contrato implícito, y si no le otorgamos una significación, entonces vamos a quedar atrapadas en una confusa mezcla de emociones (con la sensación de que se aprovecharon de nosotras), que difícilmente nos va a servir para mejorar nuestra posición en nuestro grupo o partido, o como mujeres en el tablero social.

El apoyo que las amigas nos otorgamos para la sobrevivencia cotidiana no sirve para cambiar las condiciones sociales de la posición subordinada femenina. Si anhelamos cambios sociales es necesario potenciar las relaciones entre muchas más compañeras. Y si la ausencia de reglas en los intercambios entre mujeres remite a una solidaridad mal entendida, tal vez habría que establecer reglas más claras que permitan hacer pactos y alianzas para avanzar social y políticamente. No existe una unidad “natural” de las mujeres, hay que construirla.

A partir de la identificación mujer=madre, los atributos adscritos a la maternidad son transferidos a la mujer. De esta manera, actitudes tales como tolerancia, paciencia, generosidad, renunciamiento, entrega, bondad, dedicación, que son atributos de una ‘buena madre’, resultan ser las expresiones más acabadas de la femineidad. Pero no es cierto que una mujer deba hacer gala de tolerancia, incondicionalidad, altruismo y abnegación cuando se está desempeñando en funciones que nada tienen que ver con la maternidad.

*Clara Coria*

## No somos iguales, pero estamos en el mismo barco

Por la cantidad de variaciones de género que existen y que se cruzan con las diferencias de clase y de edad, resulta complicado generalizar sobre las mujeres. Por eso hay que tratar de no hablar de “La Mujer”, sino siempre usar el plural: las mujeres. Pero también hay que ser cuidadosas de no hablar en nombre de las mujeres. Alessandra Bocchetti (1990), pensadora italiana, explica por qué ella se niega a hacerlo: “Las mujeres son muchas, sobre todo son distintas entre sí, no son una categoría ni una clase. No es posible la delegación. No es posible la representación”. No se puede hablar en nombre de “las mujeres”. ¿Se imaginan a una panista, una perredista o una priísta declarando algo de su ideario político en nombre de “las mujeres”? ¡Las mujeres de los partidos contrarios se la acabarían!

Lo que sí se puede conseguir es construir una agenda compartida, con algunas coincidencias que todas tenemos, justamente por el género. Todas estamos por terminar la discriminación hacia las mujeres, por alcanzar más co-responsabilidad en las cargas domésticas y por eliminar la violencia. Pero ese es un trabajo que requiere desmitificar la creencia de que, por el solo hecho de ser mujeres, coincidimos en nuestra forma de actuar.

Bocchetti enmarca con lucidez el “problema” de las mujeres: nos tratan de acuerdo a ideas preconcebidas sobre qué es ser mujer, pero tener cuerpo de mujer no nos iguala a todas ni garantiza que tengamos un pensamiento que vincule lo que hacemos con la suerte de las demás. Por eso, para Bocchetti, como para muchas otras feministas, la clave radica en aceptar que las mujeres nos necesitamos unas a otras para transformar el orden de las cosas. No se trata de que nos caigamos bien o de que seamos amigas. No. Sólo se trata de juntarnos para tener fuerza. Hay que pasar de la idea del “amor” a la de la “necesidad”. Nos necesitamos para transformar el orden de cosas, como bien señalaron las italianas (Birgin *et al.* 1987).

## Claridad

Con los elementos críticos que aportan tanto Amorós como las feministas de la Librería de Mujeres de Milán se puede ver cómo varios aspectos contradictorios y ambivalentes en el paradigma de las relaciones entre mujeres afectan las relaciones al interior de los equipos o grupos. Al no establecer una reciprocidad clara, al ser incapaces de pedir y decir que estamos dispuestas a dar a cambio, repetimos el mandato de la feminidad: silencio, obediencia y abnegación. En una sociedad donde las relaciones humanas se rigen por la reciprocidad, la dificultad de las mujeres para pedir (que culturalmente se justifica como “altruismo” o “generosidad”) es más que sintomática: es funcional a su subordinación.

Y como parece que a ningún partido político le interesa en serio la apremiante tarea ético-política requerida para la emancipación femenina, a las mujeres nos toca preocuparnos y ocuparnos de sentar las bases para que la lucha sea más eficaz. Amorós dice que ya que el resto de la sociedad no se ha preocupado demasiado por las mujeres, no pasaría nada si “nos desculpabilizáramos y planteáramos las cosas más recíprocamente”.

Celia Amorós es contundente: en la medida en que las mujeres damos, debemos tomar a cambio. Ella propone depurar la actitud femenina de renunciamiento y reivindicar el amor propio.

Sí, para plantear las relaciones con mayor reciprocidad lo que las mujeres necesitan es tener *amor propio*, que además de quererse a sí mismas implica responsabilizarse por la propia vida y el propio deseo.

Fernando Savater define el amor propio como una “inspiración ética que funda a un sujeto responsable de sí mismo”.



Y una mujer responsable de sí misma es la que asume de manera consciente que si su objetivo en la vida es convertirse en un papalote, un adorno o una máquina, es válido porque así lo quiere ella. Pero tiene que moverse para lograrlo. Si espera a que otros la descubran o la llamen para ser papalote puede que se quede esperando toda la vida.

Para muchas mujeres, el amor propio es algo desconocido, y eso que la relación de las mujeres con los demás ha tenido al amor como vía de significación personal. Pero su forma de amar ha estado sobre todo dirigida a los demás: al novio, al marido, a los hijos, a los padres, al amante, etcétera. Este modo de vincularse con el mundo unido a “la lógica de las idénticas” ha dado como resultado una actitud que dificulta amarse a una misma. Y en ciertos grupos de mujeres la ausencia de amor propio se sustituye con la creencia de que “todas nos queremos”. Esta actitud representa un obstáculo para aceptar los conflictos y las diferencias entre nosotras. Pensar que “todas nos queremos” (o que nos deberíamos querer) o que “todas somos iguales” (o deberíamos serlo) cancela de entrada la aceptación del disenso, del conflicto, y no ayuda en absoluto a encontrar una resolución dialogada. Hay que desmontar este entretejido de autocomplacencia, para lo cual es preciso eliminar la aspiración amorosa y pasar a una relación de necesidad: las mujeres nos necesitamos. Sí, nos necesitamos para transformar las valoraciones subordinadas de la femineidad, para alcanzar las demandas sentidas, para afirmar la valía de nuestro sexo. Gracias a la lógica de la necesidad reconocemos nuestras diferencias y nos damos apoyo, fuerza y autoridad.

Nos es grato haber nacido mujeres y lo que queremos es vivir el placer de serlo. La libertad de pensar, de decir, de hacer y de ser lo que nosotras decidamos. Incluida, la libertad de equivocarnos.

La necesidad de distinción personal (de destacarse, de dirigir, de crear) choca con deseos similares de nuestras compañeras. Hay un nudo problemático unión/distinción: por un lado está esa necesidad de mantener “la lógica de las idénticas” y por el otro la de ser distintas, de separarse de las demás. Resulta fácil visualizar las diferencias “hacia abajo” y “hacia muy arriba”. Más complicado es ver a las que están al mismo nivel o apenas un escalón arriba. Por eso cuesta aceptar que una igual ha sido promovida por encima de nosotras o que se atreve a poner en práctica sus deseos, sus ambiciones. Inmediatamente se desata el resentimiento: ¿por qué ella sí y yo no?, ¿qué tiene ella que no tenga yo, si al fin y al cabo somos “idénticas”?

Basta que nombren a una mujer en un puesto de responsabilidad, para que sus antiguas compañeras le descubran defectos que antes no le habían visto. Curioso, ¿no? Lo que cuesta es valorizar a quien está un escalón arriba de nosotras, no a las que indudablemente están muy por encima, como Sor Juana, Rosario Castellanos o Elena Poniatowska.

### **La envidia**

Desear y juzgar son la fuente de la envidia. Deseamos lo que apreciamos: ser como la otra, tener lo que tiene la otra. Y luego juzgamos qué somos y qué tenemos, y comparamos e inevitablemente surgen frustraciones. Con la envidia, al observar a la otra, nos sentimos disminuidas (Alberoni, 1991). Ella no nos ha quitado nada, no nos ha hecho daño, pero ha generado en nosotras un sentimiento que desearíamos no sentir: envidia.

La envidia se pone en funcionamiento cuando nos sentimos disminuidas, al compararnos con alguien, con lo que posee, con lo que ha logrado hacer. El juicio que hacemos de nosotras mismas es el resultado de una comparación. La envidiosa no puede reprocharle a la envidiada el hecho de haberla lastimado. Pero su sola presencia le causa incomodi-

dad, dolor o resquemor. Alguien que ha tenido éxito en aquello en lo que hemos fracasado (o en lo que no nos hemos atrevido a intentar) nos provoca rencor. Al dolor o descontento que nos ocasiona nuestro fracaso se suma la envidia contra la persona que triunfó. Por eso la envidia entre iguales es peor.

Cuando vemos que otra mujer se centra en su propio desarrollo, de manera inconsciente, nos sentimos tan amenazadas que tratamos de desalentarla. En otras palabras, lo que la envidia nos dice sobre nosotras es el grado en el que las mujeres sienten que no merecen, que no tienen derechos. La envidia nos paraliza y apunta hacia conflictos más profundos relacionados con el deseo.

*Luise Eichebaum y Susan Orbach*

Como dice Francesco Alberoni: la envidia es la tendencia a ver con dolor el bien de las demás aun cuando este no acarree ningún daño para nosotras. Pero no siempre el bien ajeno ensombrece el nuestro propio. Hay envidia de la mala y de la buena. La envidia buena produce emulación. El contacto con otras personas nos estimula, nos seduce, nos tienta, nos impulsa a querer siempre más, siempre cosas nuevas, a apuntar a miras cada vez más elevadas y a superarlas. Por ello es que se denomina “envidiables” a situaciones superiores y ventajosas. Y una buena envidia nos alienta a tener aspiraciones más elevadas.

Probablemente por el tremendo poder que la envidia tiene sobre nosotras, y como medida de las profundidades interiores que mueve, es que nos cuesta trabajo admitir que la sentimos. No discutimos abiertamente ese sentimiento. Es notable como se pueden admitir sentimientos de culpa, vergüenza, orgullo, incluso enojo, sin perder autoestima, pero no sucede lo mismo con la envidia. El tema de la envidia es casi tabú. Sin embargo, está con nosotras todo el tiempo, nos rodea y penetra nuestro ser interior.

Aprendemos pronto que no es “políticamente correcto” envidiar. Debemos alegrarnos de los éxitos de nuestras compañeras y colegas.

Pero si comprendemos que la clave de la envidia no es el deseo de algo concreto, sino el carácter insoportable de una diferencia, podemos vislumbrar cómo se relaciona con el asunto de no reconocer las diferencias. Las mujeres que envidian procuran por cualquier medio disminuir el valor de la otra, desacreditar su imagen, obstaculizar su labor. La envidia es veneno que se esparce y con el cual se intoxican las relaciones personales y el ambiente de trabajo.

La envidia impide comprender a la otra, impide captar la profundidad de su pensamiento, cierra los ojos ante el mérito ajeno. Por eso, Dante representa a los envidiosos que están en el purgatorio con los ojos cosidos con hilo de hierro.

*Francesco Alberoni*

Se trata de una emoción particularmente destructiva y peligrosa, ya que implica hostilidad. Por eso el mayor problema de la envidia es que se transforma muy fácilmente en agresión. Elena Poniatowska, que expresa en su obra dilemas y realidades femeninas, lo señala como una de las llagas más dolorosas de la mala competencia: “Cuando el puesto se lo permite, las mujeres suelen ser verdugas de ‘las otras’”. Sí, las mujeres con frecuencia nos convertimos en “verdugas” de nuestras compañeras. Poniatowska habla de “el enfermizo espíritu de competencia”. ¿Por qué no competimos limpia y abiertamente? Porque no sabemos cómo hacerlo, y porque la cultura (con su lógica de género) nos troquela y condiciona para que no seamos asertivas ni discutamos.

## La agresividad

Las mujeres necesitamos sobrevivir en un mundo patriarcal, y deseamos mejorar nuestro lugar en el mundo del trabajo o la política. La competencia es ineludible, pero por lo general lo hacemos mal con los hombres y peor con las demás mujeres. ¿Por qué? Porque más allá de la subjetividad de cada quien (que cuenta mucho) hemos crecido en una cultura con una ideología sobre la feminidad, ideología que hemos internalizado y que nos ha hecho aceptar inconscientemente los mensajes simbólicos sobre la feminidad: la prescripción que marca que las mujeres son suaves, dulces, tiernas, pasivas. Las características consideradas femeninas están en contradicción con la competitividad y la asertividad, mismas que se ven como “naturales” en los hombres.

Hay una diferencia entre asertividad y agresión. Pero en el mundo competitivo del trabajo y la política se valoran las actitudes proactivas, y en ocasiones se las califica de “agresivas”, con un sesgo positivo. Los especialistas en “agresión”, desde distintos campos como la psicología, la sociología, la antropología y la criminología llevan años haciendo estudios comparativos entre los sexos, y el resultado de estas investigaciones señala que en todas las sociedades los hombres son más agresivos y violentos que las mujeres. La evidencia es apabullante: las estadísticas criminológicas lo confirman con creces. Por poner sólo un ejemplo, del total de las personas condenadas por homicidio intencional y por golpes y violencia, 95% son hombres. Esta es una evidencia incuestionable. Sin embargo, no se habla del otro tipo de violencia. No es que las mujeres no seamos agresivas, sino que muchas veces lo somos de una manera solapada, indirecta. Y aunque también hay varones que son agresivos de maneras subrepticias, esa forma de agredir es más característica de las mujeres.

La agresión indirecta de las mujeres se aprende en la niñez: “Mientras más se aconseja a las niñas no usar formas directas de agresión y más se premia un carácter

recatado y tranquilo, mayor es la posibilidad de que las niñas recurran a hacer las cosas debajo del agua para lograr lo que quieren”.

*Natalie Angier*

No es de sorprender que —dado que culturalmente no es aceptable que actúen su agresión físicamente y de manera confrontativa— las mujeres recurran a otras maneras de agredir, y hacerlo de manera indirecta se vuelva su recurso más socorrido. La agresión indirecta, también llamada pasiva, tiene como objetivo lograr que la otra persona modifique cierta conducta que nos afecta, lastima o enoja, pero se hace sin dar la cara, vía el comentario malicioso o la frialdad. A menudo, la agresión indirecta se ejerce como una forma de venganza, por algo que se considera una ofensa. Muchas veces se lleva a cabo con la esperanza de que la persona recapacite sobre su conducta y aprenda; se trata de dar una lección: “¡qué se cree esta, que me va a mandar así nomás!”

## Las “tretas” femeninas

En nuestra cultura está inscrita ya una valoración diferenciada respecto a las conductas agresivas: los hombres que sueltan deliberadamente su agresión, están en control, mientras que cuando las mujeres se vuelven agresivas, ¡pierden el control! Pero no sólo se pierde o gana control. Los hombres ganan masculinidad, las mujeres pierden feminidad. Por eso utilizar canales indirectos u ocultos para expresar la agresión les permite a las mujeres no sólo evitar una confrontación sino conservar su autoestima como mujeres “femeninas”. En la sociedad, a esa forma de agresión indirecta, sin acción física, pero sí psicológica, se la describe diciendo: las mujeres son víboras, son chismosas, son falsas, son conspiradoras, son unas “mosquitas muertas”. Tras de

sonrisas inocentes, se encuentran los golpes bajos, la “ley del hielo”, la maledicencia, las “puñaladas por la espalda” o, simplemente, las inteligentes “tretas del débil”.

Originalmente el concepto de “las tretas del débil” fue utilizado por la crítica literaria Josefina Ludmer para explicar la manera en que Sor Juana Inés de la Cruz defiende su derecho —y el de las demás mujeres— a pensar, estudiar y opinar. Sor Juana sabía que estaba en una posición de subordinación frente al obispo, por lo que escribe la *Carta a Sor Filotea* (Filotea era el seudónimo del obispo de Puebla) que es una inteligente combinación de acatamiento y enfrentamiento, para defender su dedicación al estudio y la lectura.

Esa es una treta que Sor Juana hizo “como mujer que conoce su posición, que acepta, pero ataca; que no dice que ataca, pero que de hecho ataca.”

*“La artimaña... es una que puede utilizar cualquier persona que tenga a otra por encima”. De ahí que sea una “treta del débil”*

Josefina Ludmer

Muchas escritoras han descrito las artimañas femeninas. Rosario Castellanos habló hace tiempo (1973) de la hipocresía y reconoció:

Se ha acusado a las mujeres de hipócritas y la acusación no es infundada. Pero la hipocresía es la respuesta que a sus opresores da el oprimido, que a los fuertes contestan los débiles, que los subordinados devuelven al amo. La hipocresía es la consecuencia de una situación, es un reflejo condicionado de defensa —como el cambio de color en el camaleón— cuando los peligros son muchos y las opciones son pocas.

Castellanos aludía a la “hipocresía” como un recurso que es parte integral de las tretas con las que las mujeres aprendemos a responder. También los hombres tienen sus tretas, pero ese no es el tema que aquí importa analizar. Lo que vale la pena revisar son el conjunto de conductas femeninas que van desde la expresión de hostilidad o el silencio hasta la falsa zalamería y el coqueteo para conseguir algo. Estas formas de actuar se adquieren desde la infancia y con frecuencia tienen en la propia madre un modelo. Muchas mujeres han aprendido el manejo de los conflictos a partir de lo que veían hacer a sus madres, abuelas o mujeres que tenían cerca: aguantarse y callar, manipular, andar de víctimas, pero salirse con la suya a la larga. Las niñas toman como claves de conducta los comportamientos de las mujeres adultas de su entorno, incorporan algunos elementos y los efectos de lo que vieron perduran en el tiempo. Para cuando las niñas son adultas, ya han aprendido a manejar la agresión indirecta, antes que a confrontarse directamente. Así, la conducta pasivo-agresiva se vuelve un hábito, una respuesta automática.

Las causas por las cuales muchas mujeres ocultan su agresión y la manejan de manera indirecta son básicamente tres: la socialización familiar, las expectativas culturales de la feminidad y el enfrentamiento con un poder frente al cual se hallan en una situación de subordinación. El comportamiento pasivo agresivo mantiene la agresión controlada y rechaza la confrontación, aunque en el fondo significa un intento muy activo de controlar.

*La sumisión es un mecanismo de defensa; evitar la confrontación es una estrategia de sobrevivencia femenina que a la larga se convierte en un método de control.*

Las mujeres, entrenadas culturalmente para evitar conflictos y para darle la vuelta a los enfrentamientos, acaban teniendo dificultades para expresar sentimientos que se consideran negativos —“No me gusta esto”—, para



poner límites —“Deja de meterte en mis cosas”— o para exigir —“Me toca ser candidata”—. Para muchas mujeres la conducta pasivo-agresiva es simplemente una manera de resistir el poder o control de otras personas. Las “tretas del débil” se convierten en una vía eficaz para ser consecuentes con los propios deseos o necesidades sin enfrentar una situación violenta, donde existe el riesgo de ser agredida. Pero lo que en un principio fue una acción evitativa —de sobrevivencia— se vuelve, paulatinamente, una conducta manipuladora. El costo de reprimir los sentimientos auténticos, de negar el enojo o la agresividad para conformarse a un ideal suave y dulce, provoca tensión emocional que, con frecuencia, se traduce en depresión. Sí, la agresión que no sale, que se queda dentro de una, se vuelve depresión.

## La suavidad y el silencio

La estrategia de exagerar las conductas femeninas estereotipadas, como callarse, ser dulces, y tener una apariencia de pasividad es, además de una forma de resistir a la dominación, también una forma de relación entre mujeres. Muchas mujeres usan las convenciones sociales para actuar con impunidad, y con sus respuestas ambiguas pueden soltar su agresión de manera subrepticia, callada. Como las apariencias son muy importantes, el recurso de enmascarar la agresión les sirve para cumplir con el mandato cultural de la “feminidad”, que tiene la desafortunada consecuencia de acabar con la posibilidad de enfrentar abiertamente el conflicto. De tal modo, alentadas por la eficacia de esta actitud, las situaciones que provocaron el conflicto pueden prolongarse, sin resolverse de fondo.

Otras formas “femeninas” de manipulación son la persuasión, el coqueteo y la seducción, aunque éstas no son tan útiles para lidiar con otras mujeres. También por ello muchas mujeres prefieren tener un jefe hombre, porque (a veces) a él sí le pueden coquetear o llorar, mientras que a una jefa mujer no.

El silencio puede usarse como un arma. Un silencio hostil dificulta el diálogo, base necesaria para la resolución de un conflicto. La “ley del hielo” es una medida manipuladora, que con frecuencia las niñas aprenden de sus mamás, quienes a su vez la usan con sus maridos o con sus mismas hijas: “hasta que no cumplas con lo que te pedí no te voy a hablar”. Cuando adolescentes, la usan para presionar a sus amigas. Sirve para poner distancia, cuando antes no la hubo, y es una manera de definir quién tiene el poder en las relaciones. El silencio es una bofetada con guante blanco. Una mirada hostil, fría, de desprecio, es una forma de agresión indirecta, y duele. Los ojos son elocuentes: hay miradas que matan.

## La ira

El enojo, la rabia y la ira son estados emocionales difíciles de manejar para las mujeres. Si los estereotipos con los que hemos crecido son, por un lado, el de “la santa madrecita”, que aguanta todo y asume el dolor de los demás, renuncia a su bienestar por los hijos, proyecta calor y facilita la vida cotidiana, y por el otro lado, el de la mujer enojona, insatisfecha, que reclama, que grita a la menor provocación, y que es desagradable, no debe sorprendernos que vivamos el enojo como algo maligno y que hace daño. Estos dos estereotipos femeninos le niegan a la capacidad de enojarse un lugar adecuado en las emociones de las mujeres. Y el mensaje que mandan es claro: las buenas mujeres no se enojan, y si lo hacen, no lo manifiestan ni lo muestran.

Enojarse es de mujeres malas, que abusan, y su enojo es destructivo. Por eso, en sus relaciones, las mujeres rara vez muestran la cólera o expresan rabia. Entre mujeres ocurren situaciones que provocan enojo, como los desacuerdos y la falta de consideración, y sin embargo, no hay canales culturales aceptables para que las mujeres lo expresen. Resulta intolerable decirse las cosas de frente. Si muestran su enojo abiertamente, serán

vistas como brujas o viejas iracundas. Cuando un desacuerdo llega a ser una disputa abierta, es más fácil que surjan recriminaciones, en vez de una sana expresión de enojo. Lo que ocurre con frecuencia es que, por la incapacidad de enojarse en el momento, las mujeres aguantan y aguantan hasta que estallan y tienen un arranque de ira. Y después de una explosión así es muy difícil recomponer una relación.

Si explotamos después de haber reprimido por mucho tiempo nuestra rabia, veremos confirmados nuestros mayores temores: la rabia es destructiva e irracional.

*Harriet Lerner*

La ira, en sí misma, puede ser muy sana, como en el caso de “la santa indignación”, ese sentimiento adecuado que surge ante una injusticia o atropello. Pero la ira está tan fuera de lugar dentro del modelo de feminidad, con su estereotipo de dulzura, que aunque la sintamos, nos asusta asumirla. En vez de temerla, habría que tomar la ira como una señal de que algo no funciona, de que tenemos que examinar con cuidado qué está pasando. No todas las veces que las mujeres se enojan es por razones equivocadas. Hay también ocasiones en las que el enojo es legítimo: cuando se han aprovechado de ellas, cuando las maltratan, cuando viven algo injusto, cuando no son comprendidas. Pero si se malinterpretan los sentimientos agresivos, no se sabrá que hacer con ellos.

Cuando expresamos nuestra ira de mala manera —sin claridad, dirección ni control— quejándonos, culpando a otros, es difícil que nos tomen en serio o escuchen lo que tenemos que decir. De hecho la persona con la que discutimos puede mostrarse cada vez más tranquila, mientras nosotras sentimos con mayor fuerza la injusticia y la amargura que nos provoca no ser comprendidas.

*Harriet Lerner*

## En resumen

Para muchas mujeres, la agresión indirecta es una válvula de escape de los sentimientos reprimidos que ellas piensan que no deben aflorar. Sentir una cosa, decir otra y hacer una tercera es enloquecedor: sentir enojo, decir no me importa y agredir pasivamente es una cadena de acciones muy común. Que las mujeres recurran tan frecuentemente a la agresión indirecta se debe a un aprendizaje de evitación que se vuelve contra ellas. Ser indirectas no las ayuda a ventilar verdaderamente los conflictos, en realidad impide resolverlos. Enmascararse no facilita ni el diálogo, ni el cambio, ni la reconciliación. Y si a eso sumamos los múltiples malentendidos e interpretaciones incorrectas que se suelen dar en la comunicación entre todos los seres humanos, el panorama se perfila como complicado.

## ¿Qué hacer?

He trazado un panorama en el que muestro la fuerte vinculación que se da entre el mandato cultural de la feminidad y la “lógica de las idénticas” que deriva en “las tretas del débil” (en especial, la agresividad pasiva), y se suma a la envidia mala, a la ausencia de valorización de las otras mujeres y al escaso amor propio. Esta compleja articulación de elementos culturales y psíquicos se inscribe en los ámbitos laborales y políticos, obstaculizando el desarrollo de pactos y alianzas entre las mujeres. Es fundamental que las mujeres aprendamos a trabajar bien juntas, pues requerimos construir acuerdos y alianzas que potencien una transformación social realmente radical, o sea, que modifique de raíz la situación desigual que existe con los hombres. Para ello hay que comenzar por entender los conflictos que se dan entre mujeres como resultado del proceso de socialización en un contexto de desigualdad, y distinguir los entrecruzamientos que ocurren entre “la feminidad” y las exigencias “masculinas” del mundo laboral y político. Pero si bien mejorar nuestras relaciones intragrupalas requiere una comprensión distinta de los procesos de interacción humana, una sólo puede intentar modificar sus propias pautas de relación y de conducta, no las de las demás. Por eso es fundamental tener claridad sobre ese límite: la forma de potenciar una transformación social empieza a partir del autoconocimiento y del cambio personal.

Esto implica, antes que nada, distinguir entre las diferentes esferas en que nos movemos. La dinámica, las reglas y las exigencias son distintas en la esfera política que en la laboral (aunque en ocasiones ambas coincidan). A su vez el ámbito social tiene sus usos y costumbres, muchos de los cuales desechamos cuando estamos en el ámbito privado. Cobrar conciencia de la interacción entre esferas y ámbitos, y de nuestro lugar en ellas, es muy útil para lograr un desempeño exitoso. En ocasiones ocurre que tenemos un lugar destacado en una esfera mientras que en la otra nuestro lugar es secundario, pero acostumbradas al lugar destacado de una nos comportamos inadecuadamente en la otra.

Una debe empezar por cambiarse a sí misma si desea transformar las relaciones con sus compañeras o integrantes de un equipo. Aunque no es necesario entrar a terapia para atisbar la importancia de la dinámica psíquica, sí lo suele ser para transformarla a fondo. Mientras tanto, comprender el peso de los factores culturales ayuda a entender algunas de nuestras respuestas emocionales. Desentrañar la compleja relación entre nuestro mundo interior y el desempeño público sirve inmensamente para facilitar dinámicas más sanas de relación. Hay mucho que hacer respecto a cambiar de rumbo, sin embargo, si seguimos repitiendo las mismas pautas, los mismos errores, entonces no nos vendría mal una intervención terapéutica.

Ahora bien, aunque no se entre a una terapia individual, hay algunos lineamientos que ayudan a resolver ciertos problemas de interacción entre las mujeres. Puesto que surgen con bastante frecuencia, los problemas entre mujeres en los equipos de trabajo han llevado al desarrollo de cierta *expertise* al respecto. Casi todas las propuestas y recomendaciones que aparecen en los libros citados en la bibliografía remiten básicamente a cuestiones culturales, que tienen que ver con la lógica de las idénticas.

Resulta más o menos sencillo reconocer las diferencias que hay con las mujeres que indudablemente están en un nivel superior: las que están

más arriba en la estructura de la organización, las que tienen más capital político. Pero es más difícil hacerlo con las que son nuestras “iguales”, las que ocupan posiciones similares, las que compiten con nosotras por un mismo puesto. Entre las “iguales” también hay diferencias: unas son más hábiles para ciertas tareas, otras están más formadas, y algunas tienen más olfato político. Hay diferencias, pero nos cuesta verlas y aceptarlas. No ocurre eso con las compañeras que están más abajo, donde también resulta fácil ver las diferencias. Y como existen esas tres posiciones —las que están arriba, las que están al mismo nivel y las que están por abajo— hay que distinguir distintas estrategias de relación, todas con el mismo objetivo: mejorar el trabajo en equipo y aprender a construir alianzas.

## Trabajo en equipo

Equipo: grupo de personas que trabajan unidas con un objetivo común.

Saber trabajar en equipo quiere decir muchas cosas: aceptar que no estás sola, que hay una interacción, que eres buena para algo pero no para todo, que hay otras jugadoras que también desean jugar, que existen jugadas que requieren la distinta intervención de varias, etc. Los equipos necesitan tener quien los coordine: una “capitana”, pero muchos conflictos entre mujeres aparecen justamente cuando una es “distinguida”, promovida, nombrada “capitana”. ¿Cómo lograr que las integrantes de un grupo se identifiquen y trabajen unidas, con lealtad entre ellas y dispuestas a actuar con unidad y dirección? ¿Cómo lidiar con las envidias, con la agresividad pasiva? Si se canalizaran las energías positivas de las mujeres integrantes de un grupo y se manejara adecuadamente la competencia, la acción grupal se cohesionaría para un mejor desempeño de la tarea. Cuando esto ocurre se dice que hay “sinergia”.

“Sinergia” es un término que viene de la fisiología y que significa “la colaboración de varios órganos en una función”.

Es la cualidad que hace que el todo sea mayor que la suma de las partes.

La sinergia, el buen funcionamiento de varios elementos para llevar a cabo una tarea, funciona como catalizadora: unifica y potencia los elementos de cada integrante del grupo. Al impulsar o favorecer la sinergia se obtiene una cooperación creativa, y se desarrollan las potencialidades de cada quien, lo que abre nuevas posibilidades, nuevos caminos que más mujeres podrán seguir. Para que en un grupo se dé la sinergia es indispensable que las diferencias se articulen positivamente, que se reconozcan y se acepten. Evadirlas o negarlas no hace que desaparezcan; aceptarlas es el primer paso para explorar la posibilidad de articularlas. Aprovechar las habilidades y los saberes de las otras requiere ser capaces de reconocer que nosotras no tenemos esas habilidades y saberes, pero que sí tenemos otros, para transformar la envidia y la rivalidad en competencia abierta y con reglas.

Un catalizador es una sustancia que favorece o acelera una reacción química. En sentido figurado se refiere a una acción que motiva o impulsa un proceso, en este caso el trabajo coordinado en equipo.

## Las reglas del juego

Un elemento que ayuda a desengancharse de conflictos destructivos en las relaciones entre mujeres es conocer las reglas del juego. Y no me refiero únicamente a las reglas del juego de la organización, del partido o de la política nacional. Hay que conocer las reglas del juego del género,



o sea, del condicionamiento social de la feminidad y la masculinidad. El complejo tejido de nuestro entramado cultural femenino obstaculiza, muchas veces, el trabajo en equipo entre las mujeres de una misma organización.

Hay problemas que se derivan de situaciones complejas: pugnas por el poder o conflictos emocionales no reconocidos. Hay que analizar cada caso y resolverlo cuidadosamente, con tacto y prudencia. Pero hay otro tipo de conflictos que se derivan de la lógica cultural del género, es decir, de los estilos de interacción femenino y masculino. De ahí que una recomendación de los expertos en relaciones de trabajo se refiera a la importancia de ser “bilingüe”: hablarles en “femenino” a las mujeres y a los hombres en “masculino”.

## Estilos distintos

¿Qué quiere decir esto? Desde niñas las mujeres, como grupo social, somos “entrenadas” culturalmente para preservar las relaciones a todo precio, evitar el conflicto, ser “buenitas”. Claro que como la mayoría de las niñas no aprende a pelear, tampoco ha tenido oportunidad de practicar técnicas básicas de negociación y resolución de conflictos, y en general no sabe despersonalizar un ataque, como ocurre en los deportes. Si observamos a un grupo de niñas y a otro de niños jugando durante el recreo, se podrá ver cómo entre los niños hay poco razonamiento verbal: ellos gritan, se lanzan unos encima de otros, resuelven a golpes sus diferencias. Entre las niñas, hay mucha conversación, mucha elaboración verbal; rara vez se agarran a golpes y ni siquiera se interrumpen; habla primero una, después la otra, y así, tomando turnos de manera espontánea. Deborah Tannen (1996) describe escenas donde esta dinámica se reproduce en el espacio laboral: las mujeres toman turnos, habla una, la otra escucha. Las mujeres construyen una discusión, mientras que ellos hacen decla-

raciones de posiciones. Ellas buscan la interacción, la relación social. Los hombres interrumpen y tratan de imponer su punto de vista. Una mujer que hiciera eso con otra muy probablemente provocaría su resentimiento, además de que sería considerada “brusca” o poco “femenina”.

Con frecuencia la mayoría de las mujeres llegamos a la edad adulta sin saber expresar la ira, la frustración, la decepción, de maneras socialmente aceptables. Los hombres pueden expresar sus sentimientos de enojo con gritos, groserías, golpes, patadas, cachetadas o empujones, y eso los hace “más hombres”. Pero como esta forma agresiva no es “femenina”, las mujeres en general manifestamos nuestro enojo mediante la agresión indirecta o pasiva.

Además, existe otra diferencia crucial: para los hombres, el mensaje cultural de la masculinidad es que el objetivo de cualquier interacción es ganar; para las mujeres el mensaje cultural es el de establecer una relación, cuidar, apapachar. La conexión relacional con las otras mujeres es central. Por eso quienes se han especializado en ver qué ocurre en las relaciones entre mujeres en el trabajo, proponen una interpretación novedosa, que retoma el señalamiento de la lógica de las idénticas: la clave para tener buenas relaciones entre mujeres es producir *rapport*, o sea, producir un sentimiento de identificación, afinidad y concordia.

Un elemento prioritario a considerar es el equilibrio que debe desarrollarse entre la autoestima de la mujer con quien tienes que tratar y la tuya. Esto resulta especialmente importante para las que interactúan con mujeres que ocupan rangos laborales o políticos inferiores. La recomendación —muy en la línea de “curarse en salud”— es que hay que reforzar diariamente la autoestima de las demás con pequeños comentarios amables. La ausencia de valoración social de lo femenino y el escaso amor propio de la mayoría de las mujeres hacen indispensable un reconocimiento continuo: hay que “aceitar” la relación. Por eso, como

el mensaje cultural es que un objetivo básico de la interacción entre mujeres es el establecer *rapport*, cuando una mujer trata de mantener una relación estrictamente profesional, sin “aceitarla” con comentarios agradables, será vista como fría o distante, incluso como engréida o despreciativa.

Una mujer con autoestima baja puede intentar actuar como si tuviera más poder del que realmente tiene. También puede ejercer manifiestamente el poco poder que tiene con el fin de sentirse mejor. Puede intentar construir su poder de maneras más encubiertas, como por ejemplo, desacreditando a otra mujer a sus espaldas.

Una mujer con buena autoestima está contenta consigo misma y en general no tiene necesidad de involucrarse en ese tipo de juegos de poder para probar que se siente una persona importante.

*Pat Heim y Susan Murphy*

Un problema de las relaciones en los espacios laborales o políticos radica en que la mayoría de las mujeres con frecuencia borramos el límite entre la cercanía y la intimidación. Cuando varias mujeres comparten horas y horas juntas, también comparten horas y horas de intimidaciones. Si bien no es posible transformar las “reglas del juego” de un día para otro, sí vale la pena ser prudente en lo que una elige contar y compartir. El lado oscuro de las relaciones cercanas es que te vuelven vulnerable cuando hay un problema. Una persona en la que confiaste y que considerabas tu amiga puede, si lo ve conveniente para sus intereses, dañarte con la información que tú misma le proporcionaste. Por eso los conflictos entre mujeres con frecuencia se vuelven destructivos.

Es mejor guardar las confidencias para las amigas que no pertenecen ni pertenecerán al ámbito laboral o al espacio político. No hables con tus compañeras de partido sobre problemas de

tus hijas o hijos, discusiones con tu novio o marido, deudas, conflictos de o con tus padres, temas delicados de salud o la posibilidad de un embarazo.

## Ser bilingüe

Al analizar lo que ocurre en el mundo público, y en las relaciones de trabajo, varios investigadores han planteado la necesidad de que las mujeres seamos bilingües: que nos dirijamos a las mujeres en “femenino” y a los hombres en “masculino”. Los especialistas en relaciones humanas dentro de espacios laborales han observado que las relaciones entre hombres se basan en un intercambio puntual de información: los hombres quieren transmitir o recibir la cuestión de fondo: ir al grano, y rápido. En la comunicación entre mujeres, aunque también se trata de pasar información, el proceso es totalmente distinto: para ser eficaz se precisa un ritual de interacción, con el objetivo de establecer *rapport* con la otra. Dicho desde la perspectiva que he planteado, la mayoría de las mujeres requieren —inconscientemente— que se les confirme que son iguales. Este hábito es uno de los problemas más serios que enfrentamos.

El tema de la igualdad suscita confusiones, puesto que como seres humanos todas las personas somos iguales y todas deberíamos tener los mismos derechos. Pero se es igual como ser humano y como ciudadana, y al mismo tiempo, se es diferente en capacidades, intereses, gustos y desempeño. Si queremos avanzar hacia niveles mayores de eficacia política y laboral es necesario distinguir, valorar y aprovechar nuestras diferencias.

Por eso, un objetivo indispensable para las mujeres que deseamos mantener una buena relación laboral o política es aprender a comunicarnos de manera clara y directa. Rara vez decimos lo que pensamos, y solemos hacer “plática social” sobre la apariencia, los hijos, los amores. Esto, que

está en consonancia con todo lo que hemos aprendido de niñas y jóvenes, entra en contradicción con la lógica competitiva y masculina que prevalece en el ámbito público: ganar, avanzar en el proyecto, ser más apreciado que el otro.

Las mujeres interactuamos desde una postura que afirma nuestra feminidad y que preserva la lógica de las idénticas. Un jefe le puede decir a una secretaria: “Necesito este documento en limpio para hoy a las dos de la tarde”. Pero si una jefa se lo pide de la misma forma a su secretaria, lo más probable es que esta lo resienta. Es necesario primero establecer el *rapport*: “Hola Fulanita, ¿cómo has estado? Oye, te iba a pedir un favor: ¿crees que podrías tenerme en limpio este documento para las dos de la tarde?” Decir “necesito esto para tal hora” o decir “¿crees que podrías tenerlo listo para tal hora?” marca toda la diferencia entre mujeres. Sí, relacionarnos de manera suave y cortés con otras mujeres, a la larga es más eficaz que ser directas y asertivas. Sin embargo, no es la mejor estrategia cuando se trata de relacionarse con los hombres. En ese caso, lo mejor es ser directas y asertivas. Por eso se recomienda ser “bilingües”. ¡Qué complicada situación!

Tenemos que aprender a ser eficaces para alcanzar nuestro objetivo, pero después de alcanzado hay que desarrollar una estrategia para transformar ese estilo “femenino” con nuestras compañeras o subordinadas. Dependerá de los procesos que se den al interior del equipo, y de cómo las compañeras vayan comprendiendo lo que implica la dinámica cultural de la feminidad. Poco a poco, en la medida en que se pueda ir hablando de los problemas que causa la lógica de las idénticas, habrá posibilidad de desarrollar otros estilos de relación dentro del equipo, ¡y fuera también!

*Ser bilingües es un esfuerzo extra, pero a la larga resulta menos desgastante que no ser tomada en serio por los hombres o que enfrentar los conflictos con las compañeras de trabajo por haber evitado esa forma de comunicación “femenina”.*

## No estoy segura

La importancia del bilingüismo laboral es un ejemplo elocuente: hay más posibilidades de comunicar con éxito y conseguir la cooperación de las mujeres si la manera en que se pide lo que se necesita es con una pregunta y no con una orden directa. Pero esto no se debe usar en la comunicación con los hombres, pues ellos interpretarán ese estilo “tentativo” como muestra de inseguridad, como si no supieras realmente qué hacer. Frases como “No estoy muy segura de si esto funcione, pero he estado pensando en hacer tal cosa, ¿cómo la ves?”, resultan indispensables para que una igual pueda escuchar tu propuesta, pero son un desastre si se la diriges a un hombre. Usar expresiones como “tal vez”, “podría ser” “me parece que a lo mejor” en vez de frasear de manera directa suena, a oídos masculinos, como indecisión, y eso se traduce en que se dude de tu capacidad de realizar la tarea.

*Al suavizar la fuerza de una orden con “¿qué te parece si probamos hacer tal cosa?” en vez de decir “haz tal cosa”, o al cerrarla con una interrogación “¿no crees?”, una jefa está mandando la señal de que respeta la opinión de la otra, de que son “iguales”.*

Sin embargo, si una jefa se acercara a una colaboradora y le dijera “Tienes que hacer tal cosa mañana”, muy probablemente la otra internamente pensaría, “¿Quién se cree esta?” o “¡Qué autoritaria!” En cambio la misma frase, pero dicha en estilo femenino, “¿Te parece que mañana hagamos tal cosa?” no produce resquemores. En los libros que abordan esta problemática hay ejemplos de memorandums redactados por la misma jefa, con el mismo mensaje, pero uno dirigido a un hombre y otro a una mujer:

*“Carlos: Después de la reunión me quedé pensando en que sería oportuno hacer una encuesta. Bastaría un grupo pequeño para que fuera representativa. Ocúpate, por favor.”*

En el siguiente mensaje, dirigido a una mujer, el tono es distinto:

“Hola María: Después de la reunión me quedé pensando que tal vez nos serviría hacer una encuesta. ¿Qué piensas? Nos sería útil para no alejarnos de los demás. ¿Cómo verías hacerla con un grupo pequeño, sólo para cubrir la parte representativa? ¿Te parece que lo podríamos hacer? Dime cómo lo ves.”

Mientras no logremos un cambio radical en la conciencia de las demás mujeres, que funcionan con la lógica de las idénticas, una manera para no atentar contra esta lógica parece ser el uso del plural: “nosotras” en vez del singular “yo”. Una mujer que dice “Yo necesito esto”, genera resentimiento. Una que dice “¿Crees que podrías?”, está comprometiendo a la otra y está requiriendo colaboración. “No estoy segura de si mañana podríamos hacer tal cosa. “¿Tú qué piensas?” es una fórmula probada, casi una frase ritual, para comunicar lo que se va a hacer mañana.

En la medida en que la relación va progresando, se pueden eliminar expresiones como “Lo siento”, o “perdón”, que son usadas de manera mucho más frecuente por las mujeres que por los hombres. ¡Qué paradoja! Las jefas que inician una petición con “Lo siento” o “Perdón” tienen más posibilidad de que les hagan caso: “Perdón por interrumpirte, ¿crees que podrías darme la mano con esto?” resulta más eficaz que un sencillo “Necesito esto, por favor”, como lo diría cualquier jefe hombre. Las mujeres que usan un estilo “femenino” para sonar menos autoritarias tienen menos conflictos con sus compañeras. Si se trata de mujeres, “Lo siento, vamos a tener que terminar este reporte para hoy” funciona mucho mejor que “Hoy hay que terminar esto”.

Con los hombres es justo lo contrario. A oídos masculinos, tantos “perdón” y “lo siento” suenan absurdos, pues los hombres no están condicionados por los mandatos de la feminidad ni por la lógica de las idénticas.

Para un hombre decir “Lo siento” o “perdón” quiere decir que se equivocó. Para una mujer no necesariamente, y la mayoría de las mujeres lo usa para expresar atención y preocupación recíproca y así poder trabajar de manera más armónica. La distinción entre el uso del término “lo siento” en mujeres y en hombres ha sido muy analizada por los lingüistas, y es importante que no se olvide la diferencia al tratar con unas o con otros. De ahí la importancia del bilingüismo.

No hay recetas: todo depende del contexto.

*Pero no hay que olvidar nunca la importancia de usar las “palabras mágicas”: “por favor”, “gracias” y “lo siento”.*

Los códigos de ética laboral recomiendan siempre tener un buen trato, respetuoso pero asertivo. Esos dos elementos, respeto y asertividad, son muy productivos.

## Más rapport

Tanto las palabras que se usan, como las expresiones corporales —el lenguaje no verbal— tienen gran impacto en los mensajes que enviamos. Hay una serie de señales útiles, como la aprobación con la cabeza, la sonrisa y ciertas expresiones faciales. Está comprobado que las mujeres sonríen mucho más que los hombres, tanto en las interacciones entre ellas como en las mixtas. Hacen gestos con la cabeza para alentar a que la otra persona continúe hablando.

*Aunque el rapport se da en la interacción entre dos personas, cuando hacen “click” o hay química entre ellas, es posible promoverlo mediante nuestro comportamiento. Implica tres elementos:*



- 1) *Atención: nos interesamos en serio en lo que la otra persona hace o dice. Nuestro cuerpo mira de frente hacia la otra persona y se inclina hacia ella;*
- 2) *Gusto: mediante una sonrisa o asentimiento con la cabeza mostramos nuestro agrado y acuerdo;*
- 3) *Coordinación: es estar en sincronía con la otra persona, por ejemplo, tomando turnos para hablar y escucharnos.*

*Eileen Kennedy y Jeanne Watson*

Incluso muchas mujeres, cuando hablan con otras, hacen comentarios autodenigratorios, del tipo “estoy gordísima”, “hoy no me peiné” o “ando depre”, etc., para establecer *rapport* o desactivar la envidia. Son declaraciones que aparentemente no vienen al caso, pero suelen funcionar como un seguro de protección y resguardan la autoestima de las otras.

A ojos masculinos, tanto *bla bla bla* femenino es un problema. Por eso las mujeres también tienen que aprender a hablar en masculino, cuando interactúan con hombres. Ahí lo que cuenta es ir al punto, ser directas y no pedir perdón, ni disculparse. La asertividad frente a los hombres es fundamental. Además, la dinámica masculina implica resolver los problemas de manera individual, tomando una posición. El hombre no quiere que sus compañeros de trabajo se metan en sus decisiones. Por eso, cuando alguien va a pedirle una sugerencia, la manera en que la va a dar es rápida y al punto. Si alguien le plantea un problema y lo consulta, él dirá con seguridad: “hay que hacer tal o cual cosa”. Ahora bien, si una mujer le pregunta a otra, la consulta o le pide un consejo, ocurre otra cosa. Si ella le responde en “masculino” “hay que hacer tal o cual cosa”, lo más probable es que la que preguntó se irrite, que lo viva como una orden: “¿Quién se cree que es?” En cambio, si ella responde en “femenino”: “A ver, tal vez podrías hacer tal o cual cosa, pero no estoy muy segura. ¿Tú que piensas?”, será mejor recibida su sugerencia.

Por eso los procesos de toma de decisiones de manera participativa funcionan muy bien entre mujeres. Y por eso mismo, así como para las mujeres es complejo obedecer a otras mujeres, para las jefas es difícil mandar tanto a hombres como a otras mujeres, si no usan un estilo diferenciado con cada uno de los sexos.

## ¿Por qué ella sí y yo no?

Cuando una mujer se distingue de las demás, cuando la promueven en el trabajo, cuando le llega un ascenso, cuando la nombran candidata o accede a un puesto, sus compañeras pueden sentirse traicionadas, enojadas, resentidas. Una promoción o una candidatura, un ascenso o un reconocimiento rompen la lógica de las iguales. Por eso suelen darse procesos de agresión indirecta: “ley del hielo”, chismes, sabotaje, pequeñas venganzas. Como las mujeres, en general, no sabemos competir abiertamente la elegida puede ser atacada de mil formas indirectas.

Cuando te seleccionan por encima de otras, cuando cuentas lo bien que te fue, la reacción de las compañeras de trabajo no es siempre la que esperabas. Puede que aparentemente te feliciten, pero días después empiezan a correr chismes, o empiezas a encontrar jetas, o simplemente te dejan de saludar. Si has intimado con compañeras de trabajo, te expones a que tus confidencias sean conocidas por otras personas. La información que compartiste inocente y abiertamente, se convierte en algo para ser usado en tu contra. Por eso las relaciones entre mujeres pueden pasar de ser un paraíso a convertirse en un infierno.

El equipo de trabajo no debe ser un espacio donde se comparten intimidades. La relación con las compañeras tiene que asentarse sobre otra base: un objetivo claro y una alianza, con pactos explícitos. Hay que hablar con las demás sobre qué implica el predicamento de ser elegida y la

importancia de hacer un pacto de apoyo entre todas. Hay que pensar en cómo neutralizar el enojo, la mala rivalidad, la herida narcisista de las otras. A ojos de las demás, la elegida las vuelve menos, y lo resienten: “¿Por qué, si somos idénticas, a ella sí y a mí no?” Empiezan a circular rumores: esa compañera o jefa es una autoritaria, tiene un amante y le pone el cuerno al marido, es una mandona, es alcohólica de buró. Los chismes y las reacciones negativas que generó dicho ascenso establecen un clima de desconfianza, y la reacción adversa de las compañeras socava la reputación de la promovida. Muchas elegidas, al tratar de reafirmar su nueva posición, son calificadas como “borrachas de poder”, “tirananas” o “brujas”, y se las ve como que se les “subió el cargo”, que “subió un escalón, ¡y se mareó!”

## Yo soy yo y tú eres tú

En general, las mujeres manejamos mal el dolor de perder. No hemos aprendido a perder, y tampoco a ganar. Hay que saber medirnos con las compañeras, y aprender a ver que otra mujer puede ser más adecuada para el puesto o la candidatura. En el mundo público no se condena la agresividad, ni el intento de ganar, que supone derrotar a los demás aspirantes al puesto. Lo que se espera es que la competencia sea limpia, abierta, con reglas, y que se acepte sin rencor a quien venza. Ese es, justamente el espíritu de la competencia deportiva: “lo importante es competir, no ganar”. Pero la realidad en el mundo de la política y del trabajo es otra: hay reglas ocultas, pesan los privilegios, se hacen trampas. Incluso los hombres reconocen que la competencia laboral y/o política es distinta de la del deporte, más compleja y sin reglas tan claras. Pero además, la mayoría de las mujeres no hemos competido deportivamente, y no hemos desarrollado esa perspectiva de valorar la competencia, aunque perdamos. Lo que sí es un hecho es que tanto en el mundo de la política como en el del trabajo quien no reconoce que a veces se gana y a veces

se pierde, queda fuera del juego. Hay que aprender a ganar y también a perder. Y eso también implica aceptar las diferencias que hacen que una persona sea, en un momento determinado, más adecuada para un cierto puesto. Por eso la “lógica de las idénticas” hace tanto daño, porque para los puestos *no somos idénticas*.

Cuando nos sentimos dolidas porque a alguien a quien consideramos nuestra igual le dan algo, y no nos lo dan a nosotras, lo que sucede es que creemos darnos cuenta de que no somos tan competentes o capaces como ella, nos auto-devaluamos y tendemos a negar sus cualidades. Lo ideal es reconocer que a veces alguien es mejor para cierto puesto y eso no pasa por valer más o menos, solamente por ser distintas. La lógica de las idénticas dificulta ver las diferencias que hay entre nosotras, no en términos de más o menor valor, sino de aptitudes distintas, de tener un perfil específico. Por eso, que se distinga a una compañera nos provoca una herida narcisista, que desata envidias e impulsos agresivos, lo cual dificulta apoyar y valorar a la elegida.

Una fórmula muy eficaz para aceptar las designaciones o los ascensos, los nuestros y los de las demás, es:

“Hoy por ti, mañana por mí”.

## **Mostrar los logros, pero sin presumir**

Como mujeres, somos buenas para apoyarnos en la desgracia, pero nos cuesta felicitarnos en nuestros triunfos. Somos unas genias para oír los problemas de las demás, para resolver entuertos, pero no para festejar éxitos. Compartir malas noticias es ocasión de atenciones, cercanía, intimidad, pero compartir buenas noticias puede desatar los demonios de la rivalidad, de la envidia, del narcisismo mal manejado. Por eso, para

evitar conflictos, algunas mujeres han aprendido de manera inconsciente a disminuir sus éxitos o buena fortuna. Manejarse con modestia ante los propios éxitos es una forma de prevenir envidias y agresiones.

Así como se recomienda “no contar el dinero delante de los pobres”, también se advierte que no es buena idea presumir los éxitos delante de las compañeras de trabajo. Sin embargo, para construir redes de apoyo y avanzar políticamente, hay que nutrirse de los éxitos y aprender de ellos. No festejar los éxitos va en detrimento de todas las compañeras.

Al festejar los logros hay que recordar que no los hemos alcanzado solas. Reconocerlo y agradecer a todas las personas involucradas en el proceso que nos llevó a alcanzar tal o cual éxito nos hará sentirnos bien con nosotras mismas y, sobre todo, hará que se sientan reconocidas y agradecidas las demás.

Una de las reglas del mundo público es que hay que anunciar cuando una hace bien algo, cuando logra un puesto, cuando resuelve un problema. Si las mujeres no presumen como debieran, porque temen las represalias de la “lógica de las idénticas”, entonces tampoco se sabe que las mujeres hacen bien las cosas, que triunfan, que tienen éxitos. La regla del mundo público va en contra del mandato de la feminidad, con su valorización de la modestia y la abnegación. Culturalmente, las mujeres discretas caen mejor que las que presumen. “Presumida” es un término al que todas las mujeres le huyen. La recomendación que los expertos dan a las mujeres en posición de jefa o de figura superior es la de no sólo poner atención en el trabajo, sino especialmente en las relaciones con las demás mujeres ¡y comportarse con modestia! ¡Vaya paradoja! Hay que publicitar los éxitos, pero de manera modesta. ¡Uf! Los hombres no se preocupan por eso. Para nosotras, es parte del costo de ser el segundo sexo, de estar en una cultura patriarcal, donde los sujetos femeninos requieren la constante reafirmación de su “igualdad” con las demás. De ahí la contradicción: para

tener el apoyo y la solidaridad de las demás mujeres, hay que cuidarnos de mostrar que nos va bien, pero si no mostramos que nos ha ido bien, ¿cómo vamos a obtener el apoyo de las demás?

La cuestión es que no hay recetas, que hay que analizar el contexto de cada momento, y ver cómo va a interpretarse que hables de tus logros. Hay lugares en donde se espera una actitud protagónica y hay otras en donde eso no sería bien recibido. En ciertas ocasiones tienes que levantar la mano e intervenir, y en otras es mejor mantener un perfil bajo. Ya habrá oportunidad de comunicar lo que piensas o lo que lograste.

## Estilos de personalidad

Una rama de la psicología laboral clasifica a las personas en *pensantes* y *sintientes*, o *sentidoras* y *pensadoras*. Aquellas personas en quienes domina el pensamiento toman decisiones en una forma lógica y objetiva. Aquellas en las que domina el sentimiento, toman decisiones poniéndose en el lugar de la otra, intentando tomar en cuenta las necesidades de las personas involucradas. Y, como suele suceder, las personas sintientes irritan a las pensantes. En términos generales, las mujeres quedan ubicadas dentro de la categoría de sintientes y los hombres dentro de la de pensantes. Y cuando las mujeres se comportan como pensantes, suelen ser vistas como frías, autoritarias o “brujas” por las mujeres sintientes. Las mujeres sintientes y las pensantes hacen lo que pueden, pero sus estilos tan contrapuestos pueden derivar en malentendidos, ofensas y conflictos personales.

Uno de los mayores problemas está en la forma que se interpretan las preguntas más sencillas, y que las mujeres suelen escuchar como si se tratara de una crítica. A la pregunta “¿Por qué fuiste a esa reunión?” los hombres responden, sea ignorándola o como si se tratara de una averi-

guación curiosa, pero las mujeres la escuchan como una crítica. La tendencia femenina es escuchar cualquier comentario como crítica, a tomar cualquier señalamiento como acusatorio. Una persona pensante tiende a olvidar que hay preguntas que se perciben como acusatorias y cree que si pregunta ¿por qué? sólo está dando a entender que quiere conocer la razón para haber hecho tal o cual cosa. Aquí es útil recordar que “las formas” son importantes. De ahí la utilidad de formular las críticas o señalamientos que se hacen a las compañeras y subordinadas junto con cumplidos o atenciones, pues así las mujeres logran dejar de lado la sensación acusatoria y escuchar el señalamiento concreto. Para las mujeres, el gran tema de fondo es el del *reconocimiento*, y hay que reiterarlo día con día, con retroalimentación y pequeños reforzamientos, como los cumplidos.

Por ejemplo, una mujer —que según esta tipología habría sido clasificada como “pensante”— expresa la opinión de que una de las compañeras del equipo que se había propuesto ella misma para hablar en público durante un evento no debería hacerlo, puesto que en ocasiones anteriores no ha preparado bien su presentación y tampoco tiene facilidad de palabra. Las otras dos con las que lo comenta —y que serían clasificadas como “sintientes”—, opinan que X sí debería hacer la presentación pues habría que tomar en cuenta que está pasando por un divorcio muy difícil y la decisión de no incluirla en el evento la llevará a deprimirse aún más. Como vemos, ambas posturas son válidas desde ambas perspectivas. La propuesta aquí sería amalgamar las dos para alcanzar una decisión que no sea únicamente “lógica y objetiva” o únicamente “tome en cuenta las necesidades de X”, puesto que además de pensar en ella hay que pensar en la imagen del partido y en el objetivo del evento. ¿Qué decisión podría tomarse haciendo que ambas posturas se encontraran en un justo medio? y, sobre todo, ¿cómo sería la manera en que se comunicaría dicha decisión a X?

A grandes rasgos, una propuesta de solución sería hablar claramente con X: “Queremos que tú hagas la presentación, pero nos preocupa que en otras ocasiones no te has preparado suficiente. Queremos que alguien supervise tu presentación y que la ensayes con ella para que tanto tú como el equipo queden muy bien”.

## Affidamento

Una cosa es comprender cómo funciona la dinámica de la feminidad, aprender a ser bilingüe, y otra es desarrollar una actitud nueva que permita cambiar este estado de cosas. Para ello es necesario introducir relaciones de diferenciación y valoración. Esta es una labor que requiere tacto y un clima de confianza en el equipo, para así lograr erosionar paulatinamente la “lógica de las idénticas” y, a la vez, ir desarrollando la valoración de las diferencias. Para hacer una intervención de este tipo resulta muy interesante un modelo que desarrollaron las feministas italianas bajo el nombre de *affidamento*.

*Affidamento: término jurídico con el que se nombra una relación de tutoría de una persona que tiene autoridad con otra que es menor en edad o jerarquía.*

Las feministas italianas de la Librería de Mujeres de Milán, de las que ya hablé antes, plantearon que las relaciones entre mujeres no deben de ser de amor, sino de necesidad. Las mujeres hemos desarrollado una lógica amorosa —“todas nos queremos, todas somos iguales”— que no nos permite aceptar los conflictos y las diferencias entre nosotras. Para desmontar este entretejido de autocomplacencia y dejar de considerarnos idénticas es preciso pasar a una relación de necesidad: las mujeres nos necesitamos para afirmar nuestro sexo. Gracias a la lógica de la necesidad podemos reconocer nuestras diferencias y proporcionarnos apoyo, fuerza y autoridad.



Las ideas que venían de Milán hablaban de desarrollar una relación de *affidamento* entre mujeres. Este término, mezcla de tener fe y depositar la confianza, implica que, al aceptar que otra mujer tiene algo que nosotras no tenemos —mayor capacidad organizativa, mayor desarrollo intelectual, mayor habilidad para ciertos trabajos— la valoramos y la investimos de cierta autoridad; en su fuerza encontramos nuestra fuerza y nos valoramos ambas como mujeres. Es muy utópico, sin duda, pero es un buen horizonte aspiracional. Las italianas exhortaban: “No neguemos los conflictos, las contradicciones y las diferencias”, sino resolvámoslas con el espíritu del *affidamento*.

En la fuerza de cada mujer está la fuerza de las demás mujeres.

En las relaciones entre mujeres, cuando reconocemos diferencias y las valoramos con el *affidamento*, rechazamos la seguridad aparente que nos da el sentirnos todas iguales y, en vez de ello, sostenemos la importancia de asumir el deseo de hacer cosas: el deseo de crear. Se trata, pues, de que las mujeres encuentren su fuerza en la relación con el deseo, en el querer hacer de las otras. Y la importancia del *affidamento* no se queda ahí, sino que va más lejos, pues plantea una crítica profunda a la autocomplacencia y al discurso de las víctimas.

## La victimización

Es muy difícil salirse de una posición victimista, a menos que nos demos cuenta de que el beneficio que trae esta postura conlleva también un maleficio. La fantasía femenina de ser rescatada, de que alguien nos va a venir a salvar, es muy común, pues ha sido alimentada con relatos como el de Blancanieves, la Bella Durmiente y Cenicienta. Pero esa fantasía no se cumple. No hay “príncipes” que nos vayan a rescatar: una misma se tiene que hacer cargo de los problemas. Y asumir que

hay cuestiones que no nos gustan y que no podemos transformar en un proyecto de vida que tiene otros aspectos, nos permite ubicarnos en otro lugar, reconocer la insatisfacción o la molestia, y al mismo tiempo buscar soluciones alternativas. Es importante hablar de las dificultades y las diferencias sin culpabilizar, sin manipular, sin atacar. Las diferencias de sentimientos no tienen por qué vivirse como si se tratara de una víctima y su verduga. Necesitamos hablar de las dificultades que enfrentamos para tener pistas de lo que nos ocurre y para explorar los sentimientos ocultos. Si no confrontamos el enojo, la rivalidad y la envidia, no desaparecerán el dolor del enojo, el dolor de la envidia y el dolor de la rivalidad y persistirán los sentimientos de vergüenza y de deslealtad, de amargura y de desilusión. ¡Basta ya de mujeres dolidas, enojadas, desilusionadas con sus compañeras! De mujeres que dicen: “Esperaba demasiado de mi compañera”.

Según Carlos Monsiváis, el victimismo es la pretensión de centrar toda la identidad en la condición de víctima. Se instala así una actitud plañidera, nada crítica, que pervierte una exigencia legítima de reparación.

Monsiváis señala que la prolongación teatral del victimismo se resume en la frase: “cuanto más sufro, más existo”.

Una manera de moverse fuera de la posición de víctima es dedicarse activamente a explorar las alternativas que tenemos. Buscando información, opiniones, analizando los costos emocionales de vivirnos como alguien que no tiene poder ni control sobre lo que le sucede. Otra manera de ponernos en otro lugar es aceptar que tenemos una parte de responsabilidad por lo que nos ha sucedido. Puede ser apenas el 10%, pero si nos damos a la tarea de analizar en qué consiste ese 10% y qué podemos hacer de ahora en adelante para modificar la manera en que sentimos, pensamos y actuamos, ya estaremos en otro lado, ya no en la posición de víctimas.

## Al ascender

Ante un ascenso o un nombramiento, la recién promovida requiere separarse de sus compañeras. Es un nuevo puesto, necesita comprender la nueva dinámica. No sabe cómo se va a seguir relacionando con las demás, porque percibe la rivalidad y el malestar y porque la nueva posición le quita mucha energía. Incluso cuando su ascenso es bien visto por las demás, tiene que enfrentar la difícil situación de ser la jefa de quienes antes eran sus compañeras. Una recomendación es la de no aislarse por estar concentrada en la nueva problemática. En esta situación es importante no desconectarse de las demás compañeras, pues la imagen que entonces se proyecta es la de arrogante y creída. Esta es una buena ocasión para ubicar la promoción como una mayor carga de trabajo. Hay que huir de la autocomplacencia y la presunción. También es recomendable, para neutralizar los sentimientos de rivalidad, hacer cosas humildes, ir personalmente a fotocopiar un documento, seguir ciertas rutinas. A veces esto significa un doble esfuerzo: cuidarse de cómo dices las cosas, tratar de que no parezca que el ascenso se te subió a la cabeza, no resentir el desmarcarse del papel de jefa. Pero si este comportamiento funciona las primeras semanas, se aplaca un poco la reacción en contra. “Vaya, por lo menos no se le subió”. Poco a poco las aguas irán tomando su nivel después de la tormenta.

Otra recomendación. Si eres promovida, no cambies de un día a otro tu conducta relacional con las compañeras, y menos aún con las secretarías. Si antes hablabas de cosas personales, por ejemplo, les preguntabas sobre sus hijos, síguelo haciendo. Ser jefa no implica dejar de ser amable. No hay que imitar a los hombres, que no suelen preguntar por cuestiones personales. Ahora bien, es especialmente problemático mezclar el trabajo con la vida personal. ¿Cómo pedirle a una secretaria que entregue a tiempo el reporte si sabes que su hijo está enfermo? Por eso los hombres mantienen una distancia: el trabajo es el trabajo. Sin embargo, todas las

personas funcionamos mejor en un ambiente amigable de trabajo y podemos promoverlo de acuerdo con nuestro estilo personal.

Pero no hay que olvidar que este tipo de recomendaciones, aunque sean efectivas, no van al fondo del problema. Cuando una mujer llega a una posición de dirección, coordinación o supervisión, para introducir realmente una diferencia debe tratar honestamente de promover y visibilizar a más mujeres. Hay que iniciar una “cascada” de nombramientos y distinciones entre las mujeres. Eso se puede hacer desde el momento de la designación. Enfatizar la labor compartida, expresar lo contenta que estás con tu ascenso y que esperas que sea el primero de muchos más, pues en el partido hay muchas mujeres talentosas y responsables, capaces de ocupar el puesto que tú tienes. No se trata de hacerlo como un discurso para aplacar a las iguales, sino de cara a que los hombres te vean comprometida con las demás. Una reacción muy frecuente de mujeres que llegan a puestos de dirección es que no quieren volverse las voceras de las que quedaron abajo, lo viven como arrastrar un lastre. No han atisbado la fuerza que ganarían si lo hacen de manera inteligente.

Es fundamental, cómo no, demostrarles a las otras mujeres que te importan, y que piensas en ellas. Pero más allá de los detallitos, que son útiles, hay que buscar formas y espacios para compartir algo más que el simbólico día de la mujer o de la madre. Hay que crear las condiciones para hacer en verdad un ejercicio de planeación estratégica con ellas, y ayudarlas a analizar su futuro laboral, las opciones, los obstáculos. Aprovechar para que aprendan a rendir cuentas, a cumplir acuerdos, a reconocer diferencias y resolver conflictos, en fin, a profesionalizarse. Sólo así será posible recomendarlas y promoverlas.

Ahora bien, el hecho de que tú cambies no garantiza que las demás cambien. Habrá alguna que se empecine en seguir usando “las tretas del débil”, habrá a quien no le interese dejar el aglutinamiento de la idénti-

ca. Incluso habrá unas llenas de envidia, y otras que simple y llanamente, por razones insospechadas, te detesten. Si a pesar de tus esfuerzos la hostilidad persiste, sólo queda un camino: trátalas profesionalmente. No des acuse de recibo de las agresiones indirectas, especialmente de los chismes, pero sí enfrenta los pequeños sabotajes laborales que te hagan. Puede resultarte difícil ignorar las agresiones y mantenerte profesional, sobre todo si tus compañeras cercanas se han vuelto tus enemigas y no te hablan, sueltan rumores o comentan sobre tu vida privada. Pero no permitas que te conduzcan a una respuesta emocional. No debes responder peleando, ni ofendiendo con sarcasmos o gestos. Recuerda que nunca hay que responder con malas mañas. Además, lo mejor que se puede hacer es enfocarte en la tarea, tratarlas bien, sin comentar que te sientes aislada u hostigada. Dar retroalimentación positiva tiende a desarmar la hostilidad. Seguir siendo amable a pesar de todo. Es difícil que te sigan atacando si sabes reconocer cuando alguien hace algo bien o si les expresas que son competentes. Pero debes evitar ser condescendiente.

Sin embargo, hay ocasiones donde todo falla y hay que enfrentar a la compañera que persiste en agredir, chismear, burlarse. Lo mejor es buscarla y decirle algo así como: “Esta actitud tuya tiene que parar. He dado tiempo para que reconozcas mi trabajo, pero tus comentarios y tu actitud con mi persona están socavando mi autoridad y eso no lo puedo permitir por el papel que me toca desempeñar. Ya no es una cuestión personal, es un asunto del trabajo, que interfiere con la labor de equipo y con la responsabilidad que tengo. Tenemos que resolver esta situación. Yo veo tres posibilidades. O involucramos a un jefe superior (o al jefe de recursos humanos) para que dirima nuestro conflicto, o contratamos a un consultor externo para que haga una intervención desde afuera o lo tratamos de resolver tú y yo”. La consulta tiene que ser muy “teórica”, nada personal. “Aquí hay un problema y hay que resolverlo, tú dime por dónde empezamos.”

No reacciones visceralmente ante cada conflicto. Cuando surge algún tipo de roce con alguien, conviene considerar que la razón por la que esa persona “chocó” contra nosotras puede deberse a que malinterpretó nuestras acciones; pero también puede ser que tiene problemas de salud, algún dolor, preocupación o enojo por cuestiones no relacionadas con nosotras.

Vale la pena comprender que la mayoría de las veces las otras personas traen sus propios conflictos.

## En último caso

Sin embargo, no hay que hacerse ilusiones de que los problemas con algunas de las mujeres que nos rodean se pueden resolver. Cuando se trata de conflictos de mala rivalidad o de mucha envidia, no hay nada que hacer. Cuando una es promocionada acaba siendo muy difícil mantener la misma relación con las compañeras de antes. La jefa de un equipo tiene que decidir, fijar pautas, dar retroalimentación, aceptar o rechazar peticiones de permisos, subir el sueldo, gratificar. Una candidata tiene una agenda, debe hacer una campaña, buscar aliados. No hay tiempo para consultar todo con las que antes eran tus compañeras, sobre todo si están resentidas o enojadas porque ellas no fueron las elegidas. Entonces hay que cerrar ese capítulo emocional, y buscar apoyo en otro lado, con otros pares, sean hombres o mujeres, para aprender cómo moverte, para conseguir apoyo y salir adelante. Y, desde ese nuevo lugar, apoyar a las compañeras que quedaron atrás.

Ahora bien, también hay que aceptar la dura realidad de que hay mujeres que son malas personas. Como no siempre es posible evitarlas o alejarse de ellas, lo único que sirve es no mostrar hasta dónde te hacen daño, te irritan o te molestan. Y resulta muy útil pedirles las cosas por escrito, para evitar malas interpretaciones.

Cuando se trata de una mujer que está por encima de nosotras, a veces pensamos que una jefa es mala sólo porque no cumple con los rituales femeninos de apapacho y detallismo, pero hay que diferenciar entre las llamadas brujas y las verdaderas malas. A muchas mujeres se las califica de brujas, porque actúan de manera atípica y por su rigor eficiente. Hay muchas malas que, como decía Monsiváis, son como un “mazapán envenenado”, o sea, dan la impresión de dulzura, cuando en realidad son puro veneno. Muchas mujeres profesionistas, especialmente en ámbitos masculinos como la economía, las finanzas, la política, confiesan que prefieren tener un jefe o supervisor que una jefa o supervisora. Han aprendido a funcionar en “masculino” y por eso la queja de otras mujeres es que son duras, sólo piensan en ellas. Estas jefas mujeres no dan la menor oportunidad a las demás y parecería que ellas quisieran seguir siendo las únicas mujeres en la punta. En el otro extremo, se hallan quienes han encontrado una manera totalmente distinta y más satisfactoria de trabajar cuando han tenido la suerte de tener a una jefa mujer, que no teme que otras la alcancen o incluso superen, y consecuente con ello apoya en varios niveles el crecimiento de las que vienen detrás de ella.

Sin embargo, la mayoría de los conflictos no se dan con las jefas, sino con las compañeras, y en el fondo de muchos de los conflictos entre mujeres se halla la dificultad de aceptar la diferencia y vivir con ella. Esta dificultad suele ser un factor que provoca la ira contenida y oculta. Hay que hablar en privado cuando se da esta situación y en un caso dado tratar el tema de cómo se va a manejar la ira en el grupo (por ejemplo, si alguien tiene la mecha corta o es muy voluble); un primer paso útil es reflexionar cómo las formas de manejo de la ira vienen de nuestros modelos familiares: de familias donde se contenía o se manifestaba violentamente.

Si la forma de expresar el enojo es una parte de las dificultades, la otra parte consiste en saber escuchar los reclamos y el enojo de las demás. No es fácil aceptar las críticas o los señalamientos de molestia de otras

compañeras. Cuesta mucho trabajo detectar qué está generando el problema en la relación: envidia, rivalidad, malos entendidos. Pero el simple hecho de confrontar abiertamente el problema con tranquilidad y aprender a hablar de las dificultades, puede hacer que las relaciones dentro del equipo mejoren. Tal vez eso que es fundamental —aprender a hablar de otra manera, más clara y más directa, entre nosotras— es lo más difícil, sobre todo porque la cultura mexicana se caracteriza justamente por ser barroca, ambigua y rara vez directa. Es muy común la concepción de que no es cortés decir que no, por lo que hay ocasiones en que las personas asienten gentilmente, pero hay que inferir que eso es una forma cortés de decir que no.



## A guisa de conclusión

A lo largo de estas páginas he tratado de argumentar que, no obstante las enormes diferencias que existen entre las mujeres, la cultura nos troquea con ciertos mandatos que la mayoría de nosotras asume como estilos de relación y actitudes de conducta. Es fundamental que las mujeres aprendamos a trabajar bien juntas, pues requerimos construir acuerdos y alianzas que potencien una transformación social realmente radical, o sea, que modifique de raíz la situación desigual que existe con los hombres. Para ello hay que comenzar por entender algunos de los conflictos de género (o sea, provocados por la cultura) que se suelen dar entre mujeres, así como comprender y distinguir los entrecruzamientos que ocurren entre la feminidad y las exigencias masculinas del mundo laboral y político. Pero si bien mejorar nuestras relaciones intragrupalas requiere de una comprensión distinta de los procesos de interacción humana, lo que sí podemos hacer es modificar nuestras propias pautas de relación y conducta, no las de las demás. Por eso es fundamental tener claridad sobre ese límite: la forma de potenciar una transformación social se nutre del autoconocimiento y del cambio personal.

Para Celia Amorós (1995), el patriarcado es un sistema de pactos entre hombres para asegurar su dominio sobre el conjunto de las mujeres. Para desarticular esos arcaicos pactos, y para enfrentar el machismo de nues-

tras organizaciones y del país, las mujeres necesitamos unirnos. Y ante la política controlada patriarcalmente, las mujeres de todos los partidos, junto con las integrantes de movimientos sociales, debemos instaurar una nueva forma de hacer política.

Maria Luisa Boccia dice que la práctica política de las mujeres supone una ambivalencia: “mantener unidas la participación y la extrañeza respecto de la política”.

Juntar participación y extrañeza implica tanto luchar por tener presencia como seguir cuestionando esa presencia. O sea, ni creémosla totalmente, ni dejar de actuar.

Esta posición de excentricidad de las mujeres en el orden sociopolítico hace indispensable que las mujeres nos unamos, incluso por encima de la pertenencia a nuestra propia organización. *La unión hace la fuerza*. La posibilidad de mejorar nuestra posición está vinculada a nuestra capacidad para insertarnos en redes más amplias, pues eso, además de redoblar la fuerza, nos permite incorporar nuevas perspectivas y contar con más información para elaborar discursos y prácticas políticas.

Las alianzas entre mujeres son fundamentales: las mujeres debemos pactar puntualmente, aunque luego podamos discrepar políticamente.

Patricia Mercado

## Mujeres unidas

Llego al final de esta reflexión recordando lo que la feminista italiana Alessandra Bocchetti (1990) subrayó: lo único que todas las mujeres tenemos en común es nuestro cuerpo de mujer. Nada más eso, sin embar-

go, es de lo más importante, pues ese dato va a marcar la forma en que nos tratan. Bocchetti lo dice espléndidamente:

Lo que tengo en común con las otras mujeres: si entro en una habitación, antes de comunicar si soy guapa o fea, culta o ignorante, pobre o rica, comunista o democristiana, comunicaré el hecho de ser una mujer. Inmediatamente quien me mira se comportará en consecuencia según usos, costumbres e historia. La experiencia de esa adaptación de los demás es lo que tengo en común con las otras mujeres, tan sólo eso. Experiencia dramática y desesperante y desgraciadamente formativa. Si decido modificar ese teatro, debo reconocer que ese teatro precede a todos los demás.

Bocchetti nos recuerda que nos tratan por nuestra apariencia, nuestra figura de mujer, de acuerdo con “usos, costumbres e historia”. Sin embargo, eso de que todas las mujeres compartamos un mismo dato biológico (el cuerpo femenino) no hace que todas recibamos igual trato, o que tengamos los mismos derechos o las mismas oportunidades, ni siquiera que tengamos las mismas aspiraciones políticas. La forma en que se nos trata varía, dependiendo de la edad, la clase social, la pertenencia étnica y el lugar geográfico en que nos encontremos: no es lo mismo ser una indígena de Oaxaca, que una estudiante en una universidad privada en el DF; no es lo mismo ser anciana que ser joven; no es lo mismo trabajar como funcionaria que como empleada doméstica. En nuestro país se notan a simple vista las brutales diferencias entre mujeres, y al comparar los niveles de salud, educación y esperanza de vida es evidente la profunda brecha que existe entre las mujeres de distintas clases sociales y entre las mestizas y las indígenas. Esas desigualdades cuentan mucho. Hay más similitudes entre hombres y mujeres de un mismo estrato social, que entre mujeres de

distintas extracciones sociales; en otras palabras, una mujer de una zona residencial de Guadalajara tiene mucho más en común con un hombre de ese mismo barrio que con una mujer tzeltal de Chiapas.

Por eso justamente no hay que mistificar el hecho de ser mujeres. Hay que comprender cómo somos troqueladas por los mandatos de la feminidad, pero saber que podemos salirnos de ellos y construir otras formas de relación. Para ello hay que entender que no existe una “esencia” de mujer, aunque sí existe una problemática de las mujeres. Bocchetti lo dice claramente: “Un cuerpo de mujer no garantiza un pensamiento de mujer”, e inmediatamente aclara: “Un pensamiento de mujer puede nacer solamente de la conciencia de la necesidad de las otras mujeres. Este pensamiento es producto de relaciones”. Entonces, “pensamiento de mujer” sería la capacidad de ver a las demás mujeres y comprender sus necesidades. Por eso el objetivo no es “querernos” sino reconocer que nos necesitamos, para de ahí unirnos e intentar avanzar en esa compleja transformación social, que elimine el machismo (de hombres y de mujeres) e instaure relaciones verdaderamente democráticas y con justicia social para todos los seres humanos.

## Bibliografía

- Adair, Carole K., *Cracking the Glass Ceiling: Factors influencing women's attainment of senior executive positions*, Dissertation.com., E.U., 1999.
- Alborch, Carmen, *Malas. Rivalidad y complicidad entre mujeres*, Madrid, Aguilar/Santillana Editores, 2002.
- Alvesson, Mats e Yvonne Due Billing, *Understanding Gender and Organizations*, Londres, Sage Publications, 1997.
- Amorós, Celia, *Feminismo, igualdad y diferencia*, México, PUEG/UNAM, 1995.
- \_\_\_\_\_, "Espacio de los iguales, espacio de las idénticas. Notas sobre poder y principio de individuación", en *Arbor*, Madrid, diciembre, 1987.
- Anzieu, Didier, *El grupo y el inconsciente. Lo imaginario grupal*, Madrid, Biblioteca Nueva, 1986.
- Baremblyt, Gregorio, *et al.*, *Lo grupal*, Buenos Aires, Ediciones Búsqueda, 1983.
- Bion R. Wilfred, *Experiencias en grupos. Grupos e Instituciones*, Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica, 1985.
- Birgin, Haydée, *et al.*, "Del amor a la necesidad", revista *fem.*, año 11, núm. 60, México, dic., 1987.
- Babcock, Linda y Sara Laschever, *Ask for it. How women can use the power of negotiation to get what they really want*, Nueva York, Bantam Dell, 2008.
- Barrera Bassols, Dalia, (compiladora), *Empresarias y ejecutivas. Mujeres con poder*, México, El Colegio de México, 2002.
- Barreto, Manuela, Michelle K. Ryan y Michael T. Schmitt (editores), *The Glass Ceiling in the 21<sup>st</sup> Century. Understanding barriers to gender equality*, Washington, D.C., American Psychological Association, 2009.
- Bocchetti, Alessandra, "Para mí, para sí", *Debate feminista* núm. 2, "El feminismo en Italia", sept., México, 1990.
- Borcelle, Germaine, *Métiers au féminin. Pour une égalité des chances*, París, Unesco, 1985.
- Bourdieu, Pierre, *La dominación masculina*, Barcelona, Anagrama, 2000.
- Brasileiro, Ana María (editor), *Women's Leadership In a Changing World. Reflecting on Experience in Latin America and the Caribbean*, Nueva York, United Nations Development Fund for Women, UNIFEM, 1996.
- Burin, Mabel y Emilce Dío Bleichmar, Clara Coria, Esther Moncarz, Dolly Carreño, Susana Velázquez, Irene Meler e Inés Castro, colaboradoras, *Estudios sobre la subjetividad femenina. Mujeres y salud mental*, Buenos Aires, Grupo Editor Latinoamericano, Colección Controversia, 1987.
- Cappelli, Peter y Monika Hamori, "The New Road to the Top", *Harvard Business Review on Women in Business*, Boston, Harvard Business School Publishing Corp., 2005.
- Castellanos, Rosario, *Mujer que sabe latín*, México, Sep setentas, 1973.

### ¿Mujeres juntas...?

Reflexiones sobre las relaciones conflictivas entre compañeras  
y los retos para alcanzar acuerdos políticos

- Chinchilla, Nuria y Consuelo León, *La ambición femenina. Cómo re-conciliar trabajo y familia*, Madrid, Suma de Letras, 2005.
- \_\_\_\_\_, Pilar García y Anna Mercadé, *Emprendiendo en femenino*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1999.
- Cleveland, Jeanette N., Margaret Stockdale y Kevin R. Murphy, *Women and Men in Organizations*, E.U., Lawrence Erlbaum Assoc., 2000.
- Cockburn, Cynthia, *In the Way of Women. Men's resistance to sex equality in organizations*, Nueva York, ILR Press, 1993.
- Constantino, Cathy A., Christina Sickles Merchant, *Designing Conflict Management Systems: a guide to creating productive and healthy organizations*, San Francisco, Jossey-Bass/Wiley Company, 1996.
- Coria, Clara, *Los laberintos del éxito. Ilusiones, pasiones y fantasmas femeninos*, Buenos Aires, Editorial Paidós, 1992.
- Covey, Stephen R., *The 7 habits of Highly Effective People. Powerful Lessons in Personal Change*, Nueva York, Simon and Schuster, 1990.
- Dahlerup, Drude, "De una pequeña a una gran minoría: una teoría de la "masa crítica" aplicada al caso de las mujeres en la política escandinava" en *Debate feminista*, año 4, vol. 8, 1993, 2001, México, pp. 165-206.
- Deemer, Candy y Nancy Fredericks, *Dancing on the Glass Ceiling. Tap into your true strengths, activate your vision, and get what you really want out of your career*, E.U., McGraw Hills Company, 2003.
- Dietz, Mary G., "El contexto es lo que cuenta. Feminismo y teorías de la ciudadanía", en *Debate feminista* núm. 1, marzo, México, 1990.
- Dutton, Diane, *A Woman's Ladder to Success Is Paved with Broken Glass Ceilings*, Las Vegas, McGraw Hills Company, 2007.
- Dowling, Colette, *El Complejo de Cenicienta: el miedo de las mujeres a la independencia*, Barcelona, Editorial Grijalbo, 1981.
- Eagly, Alice H. y Linda L. Carli, *Through the Labyrinth. The truth about how women become leaders*, Boston, Harvard Business School Press, 2007.
- Eichenbaum, Luise y Susie Orbach, *Outside In, Outside OUT. Women's Psychology: A Feminist Psychoanalytic Approach*, Londres, Penguin Books, 1982.
- \_\_\_\_\_, *Between Women*, Londres, Penguin Books, 1989.
- Ellig, Janice Reals y William J. Morin, *What Every Successful Woman Knows. 12 Breakthrough Strategies to Get The Power and Ignite Your Career*, McGraw Hill, Nueva York, N.Y.
- Evans, Gail, *She Wins, You Win. The most important rule every businesswoman needs to know*, Nueva York, Gotham Books, 2003.
- \_\_\_\_\_, *Play Like a Man, Win Like a Woman. What men know about success that women need to learn*, Nueva York, Random House Mondadori, 2001.

- Fernández, Ana María, *La mujer de la ilusión. Pactos y contratos entre hombres y mujeres*, Buenos Aires, Editorial Paidós, 1993.
- Fletcher, Joyce K., *Disappearing Acts. Gender, Power, and Relational Practice at Work*, Cambridge, The MIT Press, 1999.
- Frankel, Lois P. Ph.D., *Nice Girls Don't Get The Corner Office. 101 Unconscious Mistakes Women Make That Sabotage Their Careers*, Nueva York, Warner Business Books, 2004.
- Freeman, Lucy, *La ira, la furia, la rabia. Cómo comprender y transformar los sentimientos destructivos reprimidos*, Barcelona, Gedisa Editorial, 1992.
- Friedman, Stewart D., Perry Christensen y Jessica DeGroot, "Work and Life: The End of the Zero-Sum Game", en *Harvard Business Review on Women in Business*, Boston, Harvard Business School Publishing Corp., 2005.
- \_\_\_\_\_, Fernando Bartolomé, Paul A. Lee Evans, Harry Levinson, Felice N. Schwartz, Michael S. Kimmel, Mahlon Apgar IV, *Work and Life Balance. Harvard Business Review*, Boston, Harvard Business School Press, 2000.
- Gadrey-Turpin, Nicole, *Travail feminine. Travail masculine*, París, Messidor, 1982.
- Gallagher, Carol, Ph. D., con Susan K. Golant, M.A., *Going to the Top. A Road Map for Success from America's Leading Women Executives*, Nueva York, Penguin Group.
- Goldsmith, Marshall con Mark Reiter, *What got you here won't get you there: How successful people become even more successful*, Nueva York, Hyperion Books, 2007.
- Goleman, Daniel, Paul Kaufman y Michael Ray, *El espíritu creativo*, Barcelona, Zeta Bolsillo, 2009.
- González, Fernando M., *Ilusión y grupalidad: acerca del claro oscuro objeto de los grupos*, México, Siglo XXI Editores, 1991.
- Greenberg, Edward S., *Workplace Democracy. The Political Effects of Participation*, E.U., Cornell University Press, 1986.
- Guadarrama, Rocío y José Luis Torres (coords.), *Los significados del trabajo femenino en el mundo global. Estereotipos, transacciones y rupturas*, Barcelona, Anthropos-UAM, 2007.
- Heim, Pat. Ph.D., Susan Murphy, Ph.D. con Susan K. Golant, M.A., *In the Company of Women. Turning Workplace Conflict into Powerful Alliances*, Nueva York, Penguin Putnam Inc., 2001.
- Helgesen, Sally, *The Female Advantage. Women's Way of Leadership*, Nueva York, Doubleday, 1995.
- Heller, Lidia, *Las que vienen llegando: Nuevos estilos de liderazgo femenino*, Buenos Aires, Grupo Editor Latinoamericano, 1999.
- Hewitt, Fran y Les Hewitt, *The Power of Focus for Women. How to live the life you really want*, Florida, Health Communications Inc., 2003.
- Hewlett, Sylvia y Carolyn Buck Luce, "Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success", en *Harvard Business Review on Women in Business*, Boston, Harvard Business School Publishing Corp., 2005.

### ¿Mujeres juntas...?

Reflexiones sobre las relaciones conflictivas entre compañeras y los retos para alcanzar acuerdos políticos

- Jamieson, Kathleen Hall, *Beyond the Double Bind. Women and Leadership*, Nueva York, Oxford University Press, 1995.
- Jenson, Jane, Elisabeth Hagen y Ceallaigh Reddy (editores), *Feminization of the Labor Force. Paradoxes and Promises*, Londres, Oxford University Press, 1988.
- Kanter, Rosabeth Moss, *Men and Women of the Corporations*, Nueva York, Basic Books, 1977.
- Kolb, Deborah M., Jean M. Bartunek (editores), *Hidden Conflict in Organizations. Uncovering Behind-the-Scenes Disputes*, California, Sage Publications Inc., 1992.
- Kuhn, Thomas, *La estructura de las revoluciones científicas*, Madrid, Sage Publications Inc., 1989.
- Lamas, Marta, *Feminismo: transmisiones y retransmisiones*, México, Taurus, 2006.
- \_\_\_\_\_, “Complejidad y claridad en torno al concepto género”, en *¿Adónde va la antropología mexicana?*, Angela Giglia, Carlos Garma y Ana Paula de Teresa compiladores, México, UAM- Ixtapalapa, División de Ciencias Sociales y Humanidades, 2007, pp. 83 -108.
- Lapassade, Georges, *Grupos, organizaciones e instituciones. La transformación de la burocracia*, Barcelona, Granica Editor, 1977.
- Lerner, Harriet, *The Dance of Connection*, Nueva York, Morrow, 2002.
- Lechner, Norbert, *Los patios interiores de la democracia. Subjetividad y política*, México, FCE, 1988.
- Librería de Mujeres de Milán, *No creas tener derechos*, Madrid, editorial horas y HORAS, 1991.
- Lungi, Cristina, *Et si les femmes réinventaient le travail.. Convictions. Les valeurs féminines entren dans l'entreprise*, París, Éditions d'Organisation Eyrolles, 2002.
- McCraken, Douglas M., “Winning the Talent War for Women: Sometimes it Takes a Revolution”, en *Harvard Business Review on Women in Business*, Boston, Harvard Business School Publishing Corp., 2005.
- Mercadé, Anna, *Mujer emprendedora. Claves para crear y dirigir empresas excelentes*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1998.
- Meyerson, Debra E. y Joyce K. Fletcher, “A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling”, en *Harvard Business Review on Women in Business*, Boston, Harvard Business School Publishing Corp., 2005.
- Mills, Albert J. y Peta Tancred (editores), *Gendering Organizational Analysis*, E.U., Sage Publications, 1992.
- Mindell, Phyllis, Ed. D., *How to Say it for Women. Communicating with confidence and power using the language of success*, Nueva York, Prentice Hall Press, 2001.
- Olmsted, Michael S., *El pequeño grupo*, Buenos Aires, Editorial Paidós, 1978.
- Organización Internacional del Trabajo, *La hora de la igualdad en el trabajo. Informe Global con arreglo al seguimiento de la Declaración de la OIT, relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo*, Ginebra, OIT, 2003.



- Pichon-Riviére Enrique, *El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social*, Buenos Aires, Ediciones Nueva Visión, 1983.
- Poal Marcet, Glòria, *Entrar, quedarse, avanzar. Aspectos psicosociales de la relación mujer-mundo laboral*, Madrid, Siglo Veintiuno de España Editores, 1993.
- Rhode, Deborah L. (editor), *The Difference "Difference" Makes. Women and Leadership*, Stanford, Stanford University Press, 2003.
- Rice, Albert K., *Aprendizaje de liderazgo, relaciones interpersonales e intergrupales*, Barcelona, Herder, 1977.
- Rodríguez Estrada, Mauro y Alma Martín Sánchez, *Mujer creativa. Mujer completa*, México, Editorial Pax, 2005.
- Rodríguez Saravia, Patricia, *La mujer fuerte, entre comillas*, México, Grupo Editorial Norma, 2004.
- Rosener, Judy B., "Ways Women Lead", en *Harvard Business Review on Women in Business*, Boston, Harvard Business School Publishing Corp., 2005.
- Rubin, Harriet, *The Princessa. Machiavelli for women*, Nueva York, Dell Publishing, 1998.
- Ruderman, Marian N. y Patricia J. Ohlott, *Standing at the Crossroads. Next steps for high-achieving women*. Center for Creative Leadership, Jossey-Bass, John Wiley and Sons, 2002.
- Savater, Fernando, *Ética como amor propio*, Madrid, Mondadori, 1988.
- Schwartz, Felice N., "Women as a Business Imperative", en *Harvard Business Review on Women in Business*, Boston, Harvard Business School Publishing Corp., 2005.
- Statham, Anne, Eleanor M. Miller y Hans O. Mauksch (editores), *The Worth of Women's Work. A Qualitative Synthesis*, Nueva York, State University of New York Press, 1988.
- Tanenbaum, Leora, *Catfight: Woman and Competition*, Nueva York, Seven Stories Press, 2002.
- Tannen, Deborah, *Talking from 9 to 5. Women and Men at Work*, Nueva York, Quill/Harper Collins Publishers, 2001.
- \_\_\_\_\_, *Gender & Discourse*, Nueva York, Oxford University Press, 1996.
- Wellington, Sheila W., *Creating Women's Networks: A How-To Guide For Women and Companies*, San Francisco, Catalyst/ Jossey-Bass Publishers, 1999.
- Wellington, Sheila W., con Cedric Crocker, *Advancing Women in Business. The Catalyst Guide: Best Practices From the Corporate Leaders*, San Francisco, Catalyst/Jossey-Bass Publishers, 1998.
- Wilson, Marie C., *Closing the Leadership Gap. Why women can and must help run the world*, Nueva York, Penguin Group Inc., 2004.
- Wittenberg-Cox, Avivah y Alison Maitland, *Why Women Mean Business. Understanding the emergence of our next economic revolution*, San Francisco, Jossey-Bass, a Wiley Imprint, 2008.
- Zichy, Shoya, *Woman and the Leadership Q. The Breakthrough system for achieving power and Influence*, E.U., McGraw Hill, 2001.

---

**¿Mujeres juntas...? Reflexiones sobre las relaciones conflictivas entre compañeras y los retos para alcanzar acuerdos políticos** se imprimió en el mes de febrero de 2015, en los talleres de Impresora y Encuadernadora PROGRESO.

El tiraje consta de 2 mil 500 ejemplares



Publicación impresa en papel elaborado con fibras de posconsumo. Al carecer de una capa protectora, su reintegración al medio ambiente o su recuperación para la elaboración de nueva pulpa es más eficiente y menos contaminante.

---