

# La educación de las mujeres hacia el liderazgo político

## Eficacia y valor de la mentoría

María Luisa Rodríguez-Moreno

**Materials CiP**

**Informes**

NÚMERO 10

2014



*Institut de Ciències Polítiques i Socials*  
Adscrit a la Universitat Autònoma de Barcelona

## Informes

---

**Informes** és un espai digital de difusió d'estudis en profunditat sobre el gènere i les seves implicacions socials i polítiques. Es tracta d'una col·lecció no periòdica d'informes i estudis acadèmics encarregats o escrits per l'equip del Grup de Recerca Ciutats i Persones.

Dipòsit legal: DL B 20634-2012

Els Informes formen part dels **Materials CiP**, l'espai de difusió propi del Grup de Recerca Ciutats i Persones. Des de l'any 2008, aquestes col·leccions donen sortida a estudis en profunditat i a articles breus sobre Gènere i/o sobre Municipalisme, les temàtiques insígnia d'aquest Grup de Recerca.

## Autoria

---

**María Luisa Rodríguez-Moreno** es Catedrática Emérita de Orientación Vocacional y Formación Profesional en la Facultad de Pedagogía de la Universidad de Barcelona, experta por la Unión Europea en materia de Orientación. Tiene entre sus publicaciones manuales de referencia en Orientación Profesional y monografías sobre la toma de decisiones vocacionales, la exploración del mundo laboral, la construcción del proyecto profesional, la orientación desde la perspectiva no sexista y artículos sobre la orientación en España, la transición secundaria/universidad y otros. Es fundadora y presidenta del Seminari Permanent d'Orientació Professional en la Universidad de Barcelona y miembro del comité de redacción de varias revistas españolas e internacionales.

## Consideraciones en torno al liderazgo de la mujer en el espacio público

---

Llevamos varios decenios trabajando a fondo para situar a las mujeres en el lugar que merecen en el mundo, lo mismo en el escenario social que en la arena política o en el mundo de los negocios. Me refiero a varios niveles: al internacional, al europeo, al estatal y al autonómico, y a varios ámbitos: el educativo, el económico, el empresarial o el político propiamente dicho. Hay muchos ejemplos de ello. En el educativo, muchos de los gobiernos autonómicos españoles y organismos sociales (asociaciones, sindicatos, confederaciones) han diseñado profusión de programas, muchas veces con ayuda del Fondo Social Europeo, para formar a la mujer en su transición al mundo laboral, con acciones positivas aplicadas desde el parvulario hasta la universidad, siempre con el ánimo de orientar hacia la igualdad de género en el mundo del trabajo y de sensibilizar a las mujeres a ocupar puestos de toma de decisiones. En investigación se han presentado proyectos I+D+i dirigidos a evitar discriminaciones y a dar ideas para el empoderamiento de la mujer y la reducción de las diferencias y de las barreras externas y autoimpuestas. En el ámbito empresarial se han logrado algunas cuotas de promoción interna de las mujeres y de cambios de actitudes en los grupos de recursos humanos con la adopción de programas promovidos con la ayuda de las Cámaras de Comercio y de organizaciones empresariales sensibles a la situación de mujer y su promoción profesional. Por lo que respecta a las acciones políticas se han ido publicando cuatrienalmente, en todo el territorio español, planes de igualdad a cargo de las consejerías de trabajo y del bienestar, para poner las políticas locales al alcance de las mujeres, para poner un ejemplo.

A partir de estos incansables y tenaces movimientos se han conseguido avances y clarificaciones acerca de los papeles de las mujeres en distintos aspectos de su vida social, familiar y laboral. Pero el avance es lento, oneroso, plagado muchas veces de obstáculos y, últimamente, condicionado por la escasez y disminución de recursos<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Podría citar muchas iniciativas, a cual más original y voluntariosa. Por ejemplo, las campañas para que las chicas opten por estudiar carreras tecnológicas (en la Universidad Politécnica de Catalunya) promovidas por la pedagoga Margarita Artal; los congresos y jornadas organizados por la Generalitat de Catalunya, por la Diputación de Barcelona o por numerosos municipios, para elevar la autoestima de la mujer ante su papel de empresaria; las acciones positivas de los empresarios del País Vasco para tejer un entramado femenino en los puestos de decisión;

Esta situación de precariedad no deseada se puede ir subsanando de muchas maneras. Es por eso que el Foro Global de la OCDE sobre la Gobernanza Pública celebrado en 2014 en París tomó nota de la necesidad de implementar y renovar nuevas posturas y nuevas acciones, consensuadas, alrededor del liderazgo de las mujeres en la vida pública con el objetivo de fomentar el valor de la diversidad para el crecimiento inclusivo. Los tres retos de ese Forum fueron el de reducir las distancias entre mujer y vida pública, el de enfatizar la voz de las mujeres en la participación electoral y el de aumentar la inclusión de las políticas de género en los programas gubernamentales. La meta final sería “aumentar la igualdad de facto de las mujeres en todos los escenarios”<sup>2</sup>. En ese amplísimo y exhaustivo marco de referencia, los conceptos de inclusión y de liderazgo femenino se entrecruzaron y dieron paso a varias recomendaciones clave, que van a seguir trabajando desde la OCDE en las denominadas “Metas de Desarrollo para el Milenio” desde la Iniciativa de Género de dicho organismo. ¿Qué aspectos son los más relevantes para el próximo milenio? La OCDE destaca el acceso de la mujer a los puestos de poder, la consecución de un equilibrio de género en el liderazgo, la reflexión sobre las profesiones judicial y legislativa de las mujeres, el ataque a los estereotipos de género, el reforzamiento de las instituciones públicas en materia de gobernanza para la igualdad entre mujeres y hombres y otras (OECD, 2014). De este trabajo internacional puesto a disposición de la política, extraigo dos de las recomendaciones que para este informe me interesan:

1. En el apartado “*Rompiendo el techo de cristal en la política*”, se recomienda “Facilitar la capacidad de desarrollo, mentoría y otros programas de formación para las mujeres en la política”. Arguyen que los medios de comunicación y las campañas al efecto acerca del liderazgo femenino y de la implicación activa de la sociedad civil pueden ayudar a reducir los estereotipos.
2. En el apartado “*Las mujeres líderes en el sector público y en la vida pública*”, se recomienda “Facilitar la oportunidad de desarrollo del liderazgo, incluyendo el acceso a la formación a través de programas de liderazgo, de mentoría, de *coaching* y otras alternativas formativas tanto para hombres como para mujeres que se estén preparando para ser candidatos/as a puestos directivos.

---

las políticas de los Institutos de la Mujer, centrales y autonómicos, del Institut de Ciències Polítiques i Socials, la obra de mujeres como Dolors Renau, las publicaciones y materiales redactados por la Junta de Andalucía, etc., etc. La casuística es inacabable y su descripción detallada no cabe en este informe.

<sup>2</sup> OCDE Global Forum on Public Governance. *Women’s Leadership in Public Life: Fostering Diversity for Inclusive Growth*. 2<sup>nd</sup>-4<sup>th</sup> April, 2014, OCDE Conference Centre, Paris. ([www.oecd.org/governance/globalforum](http://www.oecd.org/governance/globalforum)).

Otras apreciaciones que nos interesa extraer del conjunto del texto es que deberían coordinarse los esfuerzos de todos los países con el objetivo de mejorar la eficacia, alcanzar mejores niveles de igualdad y conseguir una integración más acabada de las políticas institucionales. Por todo ello, y para espolear a las instituciones, ofrezco una síntesis de la posible conexión entre liderazgo político y mentoría.

## **La educación de las mujeres hacia el liderazgo político**

---

Después de conocer la apasionante experiencia del canadiense "Groupe Femmes, Politique et Démocratie (GFPD)", institución popular, sin ánimo de lucro, dirigida a la educación en ciudadanía y democracia de las mujeres, me pareció de gran interés divulgar entre la comunidad educativa una temática de cierta urgencia en nuestro país: la educación de las mujeres para el liderazgo político. Esa educación ha sido el objetivo del interesante proyecto de ese "Grupo de mujeres para la política y la democracia" dirigido a desmontar toda una serie de estereotipos que impiden a las mujeres protagonizar sus roles en las estructuras políticas y las llevan a alejarse de los puestos de responsabilidad y de toma de decisiones. La iniciativa se centró en una selección de mujeres que, directa o indirectamente, se cuestionaban si entrar o no en el mundo de las decisiones políticas. Y, simultáneamente, en buscar mujeres políticas en activo o seniors que quisieran de buen grado ser sus mentoras en ese nuevo recorrido hacia la toma de conciencia social. La mentoría iba a ser la solución pedagógica más idónea.

Ese trabajo, basado en una relación diádica, controlada y serena, requirió, no obstante, una complicada trama de coordinación, formación y orientación que las profesoras Martine Blanc y Christine Cuerrier tuvieron a bien publicar (2007) para su posible réplica.

### **La cuestión del liderazgo**

Según el Diccionario de la Lengua Española, liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta, lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos". El más tratado, el liderazgo gerencial, puede definirse como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición contiene cuatro implicaciones importantes:

- \* El liderazgo involucra a otras personas (empleados/a, seguidores/as, etc.). Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del o de la líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien gobernar o guiar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.
- \* El liderazgo entraña cierta distribución no igualitaria del poder entre los/las líderes y los miembros del grupo; estas personas no carecen de poder: pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder o la líder tendrán más poder.
- \* El liderazgo implica capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir de diferentes maneras en la conducta de las personas seguidoras. De hecho algunos/as líderes han influido en los soldados para que mataran o han influido en la gente empleada para que hicieran sacrificios personales en provecho de una compañía. El poder para influir nos lleva otro aspecto del liderazgo.
- \* Puede darse una combinación de los dos aspectos anteriores, pero reconociendo que el liderazgo es cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los/las seguidores/as suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a las propuestas de un/a líder, se pueda elegir inteligentemente.

Conviene reflexionar sobre alguna otra definición: liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana hacia la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Desde esta perspectiva conviene tener en cuenta los siguientes aspectos: quien ejerza el liderazgo debe tener competencias para la innovación, la creatividad, el aperturismo y la aceptación del cambio; debe tomar decisiones mediante un proceso racional persiguiendo los resultados máximos, buscando alternativas que no sólo sean satisfactorias sino óptimas; además, la toma de decisiones la han de hacer gradualmente, buscando la adaptabilidad y la flexibilidad. Y algo interesante: los estilos de liderazgo pueden ser muy variados; por ejemplo liderazgo autócrata, participativo y liberal, entre otros. La formación del o de la líder políticos para ejercitar el poder dependerá en alto grado del estilo que les caracterice.

### **El papel de la mujer en política**

Se ha venido diciendo que las mujeres participan poco en la toma de decisiones sociales y políticas. Muchas de las jóvenes a las que se les ha preguntado si querrían estar más representadas (por ejemplo, en el "Groupe Femmes, Politique et Démocratie" canadiense

antes citado) han contestado "Sí, la política me interesa", "Sí, queremos participar", "No, el poder, si lo podemos ajustar con otras actividades, no nos repugna", "Sí, querría dar el salto a la política", etc. Las componentes de ese grupo se interesaron por la carrera política de las mujeres para comprender mejor su subrepresentación en los puestos de poder y para intentar remediar esa situación. ¿Por qué, pues, está la mujer poco representada en política? A esta cuestión se adelantó el GFDP que organizó, de la mano de algunas administraciones, talleres formativos y *mentorías* para actualizar a las mujeres en ese ámbito. Las acciones formativas oscilaban entre ofrecer conocimientos teóricos y prácticos y planificar el desarrollo de habilidades y competencias, sobre todo de comunicación.

Las mujeres que tímidamente se interesan por la política suelen ser personas provenientes de las estructuras municipales y de otras instituciones cercanas al tejido social. Pero la ambición política de la mujer no está siendo bien comprendida y no se la toma demasiado en serio. A veces la mujer actúa bastante aislada y tiene difícil llegar a puestos de responsabilidad máxima y de toma de decisión responsable. Se trata, pues, de iniciar acciones formativas que derrumben la timidez, el miedo, los muros, los estereotipos, las incertidumbres, los errores y las decepciones.

Estudios sobre ese interés son los de Ellis (2014) y de Freixanet (2011) quienes, desde una perspectiva sociológica a través de estudios descriptivos acaban demostrando que ha aumentado el interés de las mujeres (sobre todo de izquierdas) por la participación en política, aunque en muchas ocasiones existen cortapisas estructurales y situacionales que les impiden realizar sus proyectos o que les vetan sus ambiciones a ocupar puestos de decisión de alto nivel. Hay muchas argumentaciones acerca de las causas de este fenómeno inhibitorio y algunos otros autores y autoras, en una apasionante dialéctica, siguen afirmando que la falta de interés por la política se da en mayor medida en las mujeres que en los hombres. Aunque teóricamente parece que existe poca participación de la mujer en política, se ha de aceptar que la realidad es muy tozuda y que se puede rastrear la participación de las mujeres en numerosas acciones políticas. Freixanet las describe y explica, recordando que la mujer hace política participando en asociaciones, en nuevas organizaciones políticas o en acciones individuales formales e informales, lo cual exige trabajar a favor de la equidad y de forma proactiva, desde las instituciones sociales.

El tema del liderazgo político es, pues, una decisión difícil, porque se dan en él ciertas contradicciones y los fenómenos aún no han sido estudiados cualitativamente en profundidad. Como dicen Blanc y Cuerrier, querer ser líder raramente es una decisión espontánea. ¿Por qué? Es poco frecuente que la carrera política figure en los *proyectos de*

*vida* de las mujeres, justo al contrario de lo que ocurre con los hombres. Muchas veces son invitadas a hacerlo pero no aceptan la invitación. No se creen capaces, se maravillan que alguien intente reclutarlas para un partido o una campaña, no creen tener las competencias necesarias, dudan de sí mismas, no confían en sus capacidades y posibilidades. Ellas mismas construyen sus propias barreras frente al liderazgo.

### **Las barreras y las aspiraciones personales**

La decisión de comprometerse con una actividad política choca con toda una serie de barreras (a veces autoimpuestas). La construcción de las barreras para el progreso hecha por las propias mujeres ha sido una temática muy estudiada. Las causas de este hecho, detectadas por investigaciones empíricas, están clasificadas y ordenadas en diferentes niveles. Serían, por ejemplo, el conflicto entre los roles de trabajadora y el de cuidadora de la familia (Padilla, 2002), la multiplicidad de roles (Gimeno y Rocabert, 1998) y la misma desmotivación que las mujeres van acumulando al ver las dificultades que la sociedad les pone. Esta desmotivación o desincentivación reducen los índices de empleabilidad y condicionan los itinerarios de formación y de puesta al día de los conocimientos (técnicos y generales). Lo mismo ocurre con el tema del liderazgo político. La multiplicidad de roles que tiene que ir desarrollando día a día una mujer y que le impiden progresar por los caminos que ella querría se consideran una barrera sutil, pero barrera al fin y al cabo, ya que es difícil hacer coincidir varios roles: el de estudiante, el de madre, el de ama de casa o el de profesional sin apoyos sociales. Reformular los itinerarios vitales mientras la sociedad cambia aceleradamente exige todo un entramado de acciones políticas y educativas que algunos países no se pueden permitir.

La tendencia a no luchar por del liderazgo es, realmente, una barrera autoimpuesta por las propias mujeres que se ha demostrado originada en dos tipos de causas: *causas externas* producto de factores sociales (sesgo de género, estereotipos de rol de género y prácticas promocionales sexistas) y *causas internas* por las que las mujeres necesitan menos la promoción, ya que le dan mucha importancia a la conectividad (conductas relacionales), sufren de baja autoestima y tienen demasiado miedo a ser evaluadas negativamente (Boatwright, K.J., Egidio, R.K. et al. 2003). Estas diferencias (demostradas en una investigación de Donoso y otras, 2007) podrían explicar las dificultades de acceso de las mujeres a toda una serie de entes sociales principalmente controlados por los hombres, así como las diferencias en la estratificación y la movilidad social.



Las barreras -más lógicas, estereotipadas y frecuentes- son la edad (los hombres que dirigen la selección de recursos humanos en las organizaciones tienden a contratar a mujeres jóvenes), el nivel de cualificación (se requiere rápida actualización), la experiencia requerida (a veces llevan años inactivas en el trabajo) y el descenso de la autoestima (el conjunto sinérgico de barreras actuando juntas, disminuye el concepto que una mujer tiene de sus posibilidades de reinserción laboral). Desde esta perspectiva la formación y la orientación son dos piezas clave (Rodríguez-Moreno, 2011).

En cuanto al tema de las aspiraciones de las mujeres al liderazgo tanto en los puestos de trabajo como en otras situaciones comprometidas, debo hacer constar que no las expresan a menudo. Aunque se ha demostrado que las mujeres poseen las características de conducta relacional y participativa más desarrolladas que los hombres (y que estas características son propias de un estilo democrático de liderazgo), siguen estando subrepresentadas en los lugares de alto nivel y de liderazgo. Además, la mujer reproduce – en sus propias ambiciones y actitudes– las posturas socialmente y androcéntricamente admitidas de que los puestos de mayor prestigio, de más responsabilidad y de más remuneración económica le están vedados. Algunas de las razones aducidas podrían ser las amplias fracturas socio económicas que la evolución de hombres y mujeres presentan, los estereotipos sexistas (Espín, et al., 2005; Fleming, 2005) y otras variables debidas a los atavismos familiares que aún perduran. Esta persistencia del techo de cristal queda demostrada en muchos trabajos de investigación que constatan una y otra vez la dificultad de su eliminación.

Por muchas otras razones las mujeres se retiran o esconden de los puestos de responsabilidad y liderazgo (en este caso, de la política). Las mujeres, en general, se subestiman, porque no se creen suficientemente capaces ni preparadas. También ocurre que en el seno de los partidos, presididos por conductas y valores masculinos, se tiende a bloquear las aspiraciones políticas de las mujeres. Se dan valores como la ambición, la jerarquía, la competitividad, etc., que frenan, de alguna manera, a las mujeres que no se identifican con ellos. Actualmente en los centros educativos apenas hay planes de formación sobre política, economía y finanzas, aspectos estrechamente relacionados con las estructuras políticas. Los dos síndromes que recuerdan Blanc y Cuerrier son el de la ilegitimidad o impostura (las mujeres no se creen legitimadas para hacer política) y la obsesión por el perfeccionismo (las mujeres creen que sólo “las mejores” pueden escalar puestos políticos). Es penoso, además, comprobar cómo este tipo de situaciones, además, están estrechamente relacionadas con otra variable clave en las dificultades que tienen las mujeres durante su proyecto vital: la compatibilización de la vida laboral y la vida familiar.

Sean cuales sean las barreras y las circunstancias, cuando se le solicita a una mujer tomar parte en política, se abre ante ella un horizonte nuevo que le muestra serias perspectivas. Al reflexionar sobre ellas pone sobre la mesa sus esperanzas, sus ambiciones, su pasión, sus motivaciones, sus recursos y sus apoyos. De hecho, inicia una reflexión sobre sus posibilidades que antes nunca había barajado. Surge entonces la necesidad de armonizar todas las esferas de su actividad (personal, social, laboral y familiar) y necesita de un acompañamiento porque le va a ser difícil actuar en solitario. Son nuevos desafíos, nuevos retos, nuevas incertidumbres e inquietudes. Por ejemplo, algunas de las mujeres se preguntan: ¿Puedo presentarme a candidata y ejercer una función pública sin haber tenido antecedentes políticos?

## **El proyecto de vida desde la perspectiva de género**

---

Llevamos varias décadas incidiendo en la necesidad de orientar a las personas (hombres y mujeres) desde la orientación no discriminatoria y no sexista. Profesionales de la inserción laboral y de la orientación, psicólogos/as del trabajo, educadores/as de todos los niveles, desde la sociología, la historia y muchas otras disciplinas, intentan explicar las causas del sexismo en la elaboración de los itinerarios profesionales y en los planteamientos de los proyectos de vida. De hecho, las respuestas más acertadas para el tema que nos ocupa sobre la mujer y el liderazgo van a surgir de la orientación profesional que, ya desde mediados de los años noventa, ha intentado explicar el desarrollo de la carrera y su variedad de enfoques. El modelo que más se ha ido acercando a este planteamiento podría ser el de los autores Goguelin y Krau (1992: 137-150), quienes bosquejaron cuatro zonas concéntricas y simultáneas por las que transita una persona mientras va construyendo su proyecto de vida.

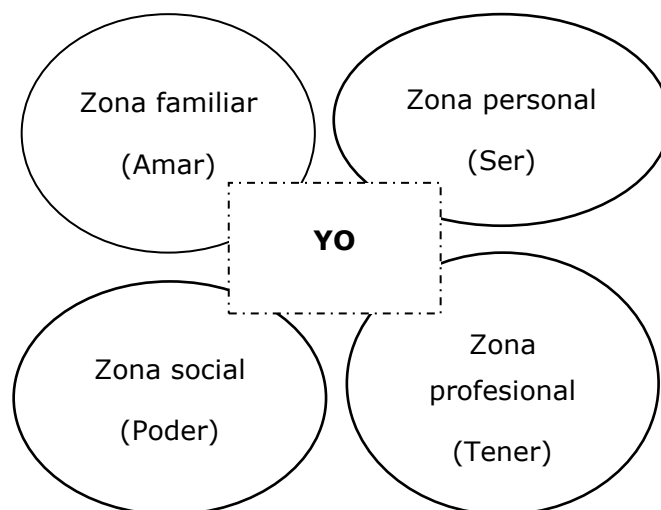
### **El proyecto de vida**

El proyecto de vida es una proyección hacia el futuro a través de cuya construcción las personas se forman la imagen de la situación que desean conseguir a la vez que reflexionan sobre cómo conseguirla. Ha de tener en cuenta lo que se es y lo que se es capaz de hacer. El proyecto profesional es aquella parte del proyecto de vida que explicará la satisfacción por su vida de persona trabajadora; pero que, por consistir en una situación real, también habrá de tener en cuenta los factores externos (estado del mercado de trabajo, existencia o

no de una formación adecuada, situación socio económica, posibilidad de rentabilizar los esfuerzos que le dedicará, etc.).

El proyecto de vida integra las aspiraciones más o menos conscientes de una persona. Goguelin (1995) las clasifica en cuatro sub proyectos que designa con cuatro verbos: *ser* (aspiraciones conectadas con el desarrollo psicológico y con los conocimientos, o bagaje formativo; *amar* (que sintetiza las aspiraciones afectivas, sentimentales y relacionales, con otras personas, fundamentalmente con la familia; *poder* (o aspiraciones relacionadas con la vida social, colaborativas o influyentes sobre otras personas); y *tener* (que comprende las aspiraciones de tipo económico, las relaciones con los bienes materiales, dar, recibir o poseer).

Cada sub proyecto se corresponde con una de estas cuatro zonas. la zona personal, la social, la profesional y la familiar que evolucionan y ocupan un lugar más o menos importante según la edad, las elecciones personales y las transiciones (Fig. 1). Lo que Goguelin y Krau definen como *zona personal* se corresponde con el *ser* que trata de la persona misma, de la expresión de sus rasgos personales, de toda su escala de valores – personales y laborales– de sus afectos y de sus emociones íntimas y de sus creencias, ideas e intereses.



**Fig.1. Las cuatro zonas del proyecto de vida (Según Goguelin y Krau, 1992).**

La *zona social* comprende la manera de relacionarse con las otras gentes, las amistades y los afectos, los compromisos con la comunidad, los modos de atender a lo social y a lo cultural y se corresponde con el *poder*. El *amar* se corresponde con la *zona familiar* o conjunto de relaciones y lazos con la familia (en su totalidad), la originaria y la actual o

creada. Finalmente, la *zona profesional*, el *tener*, muchísimo más amplia y compleja, se ocupa de todo lo que concierne al mundo del trabajo y de la actividad laboral remunerada o no. A pesar de que Goguelin presenta esos cuatro sub proyectos, no quiere decir que el proyecto de vida sea una síntesis de ellos. Sino que afirma que *el proyecto es un sistema dinámico* cuyos puntos culminantes serían ser, amar, poder y tener, en relación biunívoca, unidos de dos en dos según la actividad sea recibir o dar a las otras personas semejantes. Será siempre necesario partir de un proyecto de vida para definir el proyecto profesional. Lo contrario sería psicopedagógicamente absurdo.

Estas perspectivas adquieren un valor distinto según la edad que esté atravesando la mujer y en función de esa edad y de sus objetivos así serán las diferentes maneras de manejar las transiciones. La orientación profesional hará bien en mostrar el sentido de cada una de esas cuatro circunstancias y de explicar sus características. Lo que entenderíamos como proyecto de vida sería, en definitiva, el proyecto de vida entretejido con el proyecto profesional. Esa visión integral es la única manera que tenemos de que se contemple la vida en su multiplicidad de esferas.

### **La gestión del propio proyecto de vida**

Cada persona (mujer u hombre) debería ser consciente de estas cuatro zonas de su proyecto vital y de que están íntimamente interrelacionadas entre sí. De hecho, las personas, viendo la conexión entre esas cuatro zonas, podrán ser capaces de distanciarse de su proyecto de vida y de su proyecto profesional. Las cuatro dimensiones (poder, tener, amar y ser) no pueden desligarse entre sí. Forman parte de una arquitectura conjunta. En una investigación, Helgesen (1990) identificó que las mujeres se consideraban a sí mismas mucho más complejas y polifacéticas. Sus roles eran una expresión de una identidad global que se identifica con todas y cada una de sus identidades y de sus roles (de pareja, de madre, de trabajadora, de activista social, etc.), todo lo contrario que los hombres, que tendían a identificarse mucho más con su función como trabajadores.

A partir de esa conciencia de uno/a mismo/a, la mentoría o la orientación personal deberán activar los factores intervinientes en la construcción del proyecto de vida. Señalamos los más interesantes: los *factores propios de la persona misma* (situación en la sociedad, historia vivida, factores psicológicos); los *factores relacionales*, conflictivos o no (propios de una filosofía de la comunicación con los/las semejantes); y los *factores ligados al contexto material*, como son las condiciones económicas y sociológicas, etc. El/la mentor/a o persona intermediaria deberá ser capaz de utilizar toda una serie de recursos y métodos

para ayudar a sus protegidos/as a construir su proyecto (subjetivo, objetivo, intersubjetivo, interactivo y de cualquier otro tipo).

Las mujeres han de ver claramente qué es el proyecto de vida y en qué se diferencia del proyecto profesional. Porque las decisiones que van a tener que tomar, generalmente, han de tener en cuenta cómo se relacionan los sub proyectos entre sí y cómo se construyen las prioridades. Por ejemplo, si una mujer decide dedicarse a la política, siempre pondrá en el platillo de la balanza qué implicará esa decisión en su vida familiar o en su trayectoria profesional. Todos sabemos lo costoso que es conseguir un equilibrio que concilie vida familiar y vida profesional (o vida dedicada a la política).

### **La dimensión relacional de las mujeres**

La mujer que escoge dedicarse a la política sabe que todas las zonas de su vida quedarán afectadas de una u otra manera. En eso, la mentoría ha de ir con sumo cuidado para facilitar el análisis de los presupuestos y de las consecuencias.

Por otra parte, varias investigadoras (Spain 1996) están demostrando que una dimensión clave de la identidad femenina es la *dimensión relacional*. Está demostrado científicamente, desde las pesquisas psicopedagógicas y sociológicas, que en sus diferentes esferas vitales, las mujeres tienen éxito por su facilidad para estar-en-contacto, para relacionarse con los/las demás. El desarrollo identitario y diferencial de las mujeres se da justamente a través de los contactos que crean con las personas significativas en su vida. En sus diferentes esferas vitales, las mujeres se preocupan de estar interrelacionadas con otras personas. Es lo que la psicología ha decidido denominar interdependencia (y no tanto dependencia como se ha venido diciendo hasta ahora). La interdependencia, es, en cierta manera un modo de aprendizaje, un referente moral que las hace más altruistas en términos sociales. El proyecto que una mujer va a construir utilizará, sobre todo, su potencial relacional, de compromiso con las otras personas de su entorno y sus prioridades sociales (y, por tanto, políticas). La creación de capital social o desarrollo de las redes sociales aparece cada vez más como objeto de estudio en investigaciones debido, principalmente, a la importancia del progreso profesional de la mujer. Esta importancia es tan notoria en el momento de acceso al mercado de trabajo como en la promoción dentro de la profesión misma y de la escala social. Los estudios demuestran que en nuestro ambiente cultural una de las primeras vías utilizadas para la inserción de la población universitaria son los contactos personales; pero hay una diferencia entre hombres y mujeres en la creación de estas redes: paradójicamente, las mujeres no creen en los

contactos personales como vías de acceso al mundo laboral o social (Universidad Pública de Navarra, 2000).

Un menor acceso a las redes sociales informales repercute en una menor habilidad para utilizar los contactos personales en el ámbito laboral. A largo plazo una menor inversión social conllevaría menos contactos y redes sociales más limitadas y menor acceso a los recursos sociales y, por tanto, menor percepción de eficacia relacional y mayor vulnerabilidad ante acontecimientos vitales estresantes que podrían repercutir en el estatus de salud y la calidad de vida. Los comportamientos de *networking* no tienen el mismo impacto sobre el desarrollo de la carrera en hombres y mujeres en la creación de capital social. Estas acciones de *networking* se traducen en una ganancia de visibilidad interna y en una participación en actividades profesionales.

Querer contemplar todas las zonas o esferas de su vida, hace que las mujeres busquen un cierto equilibrio entre todas ellas. Su encaminamiento profesional es más sinuoso que el de los hombres, ya que se ha demostrado que muchas no quieren “hacer carrera” sino desarrollar todos los roles que la sociedad tradicional demanda de ellas; de ahí que se comprometan con su entorno y prioricen consagrarse al prójimo. Los itinerarios que recorren son más secuenciales que lineales, enfatizando unas veces una prioridad, otras veces, otra.

## La mentoría, una metodología eficaz para enseñar a ser líder

---

Dicho lo anterior y expuestos los obstáculos y las barreras externas e internas, hay que reflexionar sobre el estado de la cuestión respecto a los roles femeninos en política y respecto a la autoexclusión de las propias mujeres. Para motivar a las mujeres a entrar en política y a asumir un papel de líder no hay recetas pedagógicas ni estrategias previamente creadas. Hay instituciones, movimientos sociales, partidos políticos y personas trabajadoras en la función pública que ya llevan años trabajando en el tema. La formación puede ocupar años de trabajo y la metodología que funciona es organizar lo que Blanc y Cuerrier denominan díadas (parejas de *senior* o madrina y de amadrinada u orientada) que trabajan presencialmente, a distancia o al ritmo que les convenga. Una vez iniciado un curso, la diseminación y el éxito produce nuevas demandas de nuevos grupos de mujeres que desean

ser también iniciadas en el liderazgo político. Una manera de contagio bienvenido. Esa formación, vía mentoría, acaba siendo más una realidad que un concepto, porque es el producto de la apertura hacia nuevos horizontes para mujeres interesadas (a veces sin ellas saberlo) en política.

Actualmente cada vez más se admite más que las mujeres han de estar en condiciones de igualdad por lo que respecta a la representación política, pero aún queda mucho camino por recorrer en la proporción de escaños ocupados en los parlamentos e instituciones del poder. Se impone, pues, tratar de remediar esta situación. Administraciones, estructuras sociales y tendencias políticas aún se rigen en muchas naciones según modelos androcéntricos de hacer política. Son los comportamientos y las actitudes masculinas las que imperan y rigen las normas y los estilos. Es decir, se puede afirmar con toda rotundidad que las mujeres aún no están bien representadas en las plataformas donde se toman decisiones importantes y donde se ejerce el gobierno.

Ha ocurrido, desde siempre, que las mujeres, no se sabe por qué, no se han sentido atraídas por la política activa<sup>3</sup>. De hecho podemos constatar que poca gente en la formación de su carrera profesional o académica se ha ocupado de hacerles más atractiva la política; nadie les ha dicho que ésta podría ser motivo de enriquecimiento personal o de interés profesional. Las razones de la dificultad en reclutar mujeres candidatas para ejercer política pueden tener muchas explicaciones. Se trata de que aprendamos a buscar esas respuestas investigando no sólo en ciertos principios de las ciencias sociales sino también en aspectos psicológicos y educativos. Las respuestas se van a encontrar a partir del análisis de los elementos que han intervenido en el desarrollo de la carrera de las mujeres, que, desde luego, ha sido poco trabajado desde la perspectiva de género, sobre todo en los momentos más críticos del sistema de educación secundaria no obligatoria.

Para facilitar el compromiso político de las mujeres hay que encontrar un modo adecuado para iniciar, mantener y acelerar su integración en la política preservando el equilibrio entre sus diversos *espacios de vida* (Blanc y Cuerrier, 2007). Las mujeres dan importancia a las relaciones interpersonales significativas; por tanto saben apreciar un modo de acompañamiento que favorece la transmisión de nuevas competencias y que estimula el desarrollo y las hace "saber-ser-ganadoras".

---

<sup>3</sup> Aunque actualmente esta tendencia parece que va disminuyendo (Freixanet, 2011).

El acompañamiento en política es pues, una práctica antigua pero también contemporánea. Un modo de acompañamiento como la mentoría pone el acento en el desarrollo de una relación privilegiada entre una persona *senior* y otra centrada en la adquisición de competencias específicas, genéricas y de saber ser. Esta relación, que se inscribe un proceso a largo plazo, parece el soporte indicado pues permite a las mujeres integrar el compromiso político en su proyecto de vida. La mentoría es aprender con el/la otro/a.

### **Breves reflexiones acerca del concepto de mentoría**

Hay dos escuelas que nos dan definiciones de mentoría: la escuela americana (Shea, Cohen, Allen) y la europea (Cutterbuck, Hay, Megginson). Ambas entienden que la mentoría (mentoring) es un proceso por el que una persona más experimentada (mentor/a) enseña, aconseja, guía y ayuda a otra persona (protegido/a, mentorizado/a, tutelado/a) en su desarrollo personal y profesional, invirtiendo su tiempo y sus energías en el desarrollo de ese conocimiento.

Mentoría también puede definirse como una forma de ayuda voluntaria favorecedora del desarrollo y del aprendizaje, basada en una relación interpersonal de apoyo y de intercambio en la cual una persona investida de sabiduría, adquirida por la experiencia, desea favorecer el desarrollo de otra persona que quiere adquirir ciertas competencias y conseguir ciertos objetivos sociales y profesionales.

La meta de la mentoría es que una persona en proceso de formularse y conseguir sus objetivos profesionales utilice los conocimientos, habilidades, valores compartidos con una persona *senior* para poder alcanzar los objetivos antes citados. La relación de mentoría que se establece entre el objetivo a alcanzar, el mentor o la mentora y la persona mentorizada se caracteriza por la apertura al/la otro/a, la reciprocidad, la gratuidad y el voluntariado.

La mentoría se puede subdividir en tres categorías o tipologías: la situacional, la informal y la formal. La *mentoría situacional* consiste en que una persona (mentor/a) suministra informaciones concretas o ideas en un momento dado (el más apropiado) a la persona protegida. Muchas veces, el mentor o la mentora no son del todo conscientes de su tarea y se aperciben más tarde de que está realizando una labor de guía. La *mentoría informal* suele ocupar un corto período de tiempo (como mucho alguna semana). Es flexible y se estructura en relaciones imprecisas e informales que suelen iniciarse voluntariamente por el/la mentor/a en colaboración con la persona protegida o tutelada; en general se centra en papeles de tutoría o de actividades profesoriales que van más allá de las estrictas



obligaciones docentes. En fin, la *mentoría formal* exige un programa estructurado, previamente planificado, contemplando su evaluación posterior. Además del/ de la mentor/a y de la persona tutelada, en ocasiones interviene algún/a directivo/a o gestor/a institucional (coordinador/a) que supervisará la dinámica de ambos. La mentoría se practica en distintos escenarios: en política, en sociedad, en comunidades y en el ámbito de la educación.

### **El mentor o la mentora: funciones y características**

La persona que realiza la mentoría deberá acoger a la persona mentorizada o tutelada y protegerla en el nuevo ambiente, presentarla a los otros miembros, guiarla y acompañarla haciéndole partícipe de las normas, valores y tabúes de la cultura organizacional o social además de entrenarla para adquirir las habilidades precisas relacionadas con la práctica de un trabajo o una función. Una condición muy solicitada es que el mentor o mentora sean el modelo de la persona mentorizada porque ésta tiene necesidad de identificarse con ellos/as antes de diferenciarse o alcanzar la autonomía. Una relación de ese tipo garantiza que el feed-back sea directo, útil y constructivo.

Previa a la planificación de la relación entre mentor/a y tutelado/a es muy importante hacer un análisis de necesidades, definir con mucha claridad los objetivos formulados, conseguir apoyo de la organización en la cual se desarrolla el proceso de mentoría (si intervienen personas voluntarias y líderes) y disponer de recursos adecuados y suficientes para la gestión y coordinación del programa de mentoría. Se ha escogido la mentoría como método de acompañamiento privilegiado porque supervisa el desarrollo y el aprendizaje de nuevos saberes a medio y largo plazo, se refiere a la adquisición de competencias genéricas que se adquieren mediante la reflexión y el análisis, trata de conocimientos tácitos, donde las reglas del juego se transmiten gracias a la relación privilegiada entre mentor/a, objetivo y persona mentorizada y pone en primer término el voluntariado, la gratuidad, la confidencialidad y el compromiso.

## Conclusiones: Ventajas de la mentoría en política y recomendaciones

---

En las organizaciones e instituciones políticas se ha demostrado que la mentoría aumenta la eficacia y la productividad de los mentores y mentoras y de los tutelados/as, mejora u optimiza su dinámica y puede ser una estrategia útil a la hora de formar competencias técnicas y directivas, mejorando el proceso de aprendizaje de las personas tuteladas. Es, de hecho, el camino abierto y la meta más estimulante para los futuros/as directivos/as.

La mentoría, en política, ha sido objeto de algunas investigaciones aunque no es un constructo fácil de investigar (se trata de una relación informal, que complica su cuantificación y la evaluación de su impacto); y es resbaladizo a la hora de determinar sus fundamentos y teorías subyacentes. Por otra parte, la mentoría se basa en la relación personal, partidista y a menudo estratégica y es por eso que la confidencialidad de la relación puede influir negativamente a la hora de procurarse testimonios y casuísticas necesarios para la investigación sociológica y antropológica. De las diversas investigaciones realizadas se puede extraer la conclusión de que existen pocos programas de mentoría en política aunque algunas aplicaciones concretas de *mentoring* han sido descritas en la escena internacional.

La noción de mentoría ha sido criticada por la cantidad y diversidad de visiones y también por la falta de consistencia en cuanto a su definición, evaluación y aplicación (ej.: poca diferencia entre el concepto y las funciones del/ de la mentor/a, del/ de la orientador/a, del/ de la entrenador/a, tutor/a, maestro/a u otros roles similares; evaluación a partir de un único ítem: recibir o no recibir mentoría; ausencia de investigación y calidad de los *designs* de mentoría formal). *De facto*, existen cuarenta o más definiciones de mentoría, pero empíricamente es posible demostrar que las diferentes concepciones poden ser menos distintas de lo que podría parecer (Taveira, 2011). No obstante y a pesar de sus

inconvenientes, la mentoría es una metodología altamente aconsejable en formación política y de liderazgo. Las mentoras –ellas– son representativas de esa tendencia internacional<sup>4</sup>.

Se recomienda, por esos motivos y por lo dicho anteriormente que una ayuda directa al desarrollo del proyecto de vida y de la carrera política de las mujeres puede ser la implantación de claras y asequibles prácticas (buenas prácticas) cara al empoderamiento del liderazgo político femenino. Se impone el acompañamiento en la carrera política de las mujeres, como una de las cuatro sub dimensiones de su proyecto vital. Otro asunto es dilucidar cómo, cuándo y con qué recursos personales y materiales.

## Referencias y bibliografía

---

- Blanc, M. & Cuerrier, Ch. (2007). *Le mentorat en politique auprès des femmes. Un mode d'accompagnement prometteur*. Montréal: Les Éditions du Remue-Ménage.
- Boatwright, K.J. & Egidio, R.K. (2003). Psychological Predictors of College Women's Leadership Aspirations. *Journal of College Development*. 44(5), 653-669.
- Commission Européenne (1998). *Les femmes dans la prise de décisions. Rapport sur les recherches existant dans l'Union européenne*. CE: Direction Générale, "Emploi, relations industrielles et affaires sociales. Unité V/D.5).
- CRIEVAT <http://www.crievat.fse.ulaval.ca/> (Centre de Recherche et d'Intervention sur l'Éducation et la Vie au Travail) (2010). Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Laval.
- Cuerrier, Ch. (2003). *Pour alimenter la réflexion. Le mentorat et le développement professionnel*. Québec: Fondation de l'Entrepreneuship. Col. Mentorat. Doc. 13.
- Cuerrier, Ch. (2003). *Répertoire de base*. Collection Mentorat Québec, Éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship). 3.
- Cuerrier, Ch. (2005). *Le mentorat efficient, une question d'avenir*. Mentorat Québec. *Comunicación*: Les principes intégrateurs des modes d'accompagnement. Québec: Fondation de l'Entrepreneuship.
- Donoso, T. (Coord.) et al. (2007). *Barreres de gènere en el desenvolupament de la dona universitària: El filtre invisible*. Recerca ICD 2006/2007. Barcelona: Institut Català de les Dones. Generalitat de Catalunya. U-38/06.
- Ellis (2014). *Interés por la política y posiciones ideológicas de hombres y mujeres en Cataluña*. Barcelona. Institut de Ciències Polítiques i Socials. *Articles Feministes*, n 14/2014.

---

<sup>4</sup> Vease un ejemplo muy reciente en la organización de la *Escola de Dones Polítiques*, en mayo de 2014, para el empoderamiento de las líderes con responsabilidades municipales en Catalunya.

[http://www20.gencat.cat/docs/icdones/serveis/docs/dones\\_electes\\_Tarragona.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/icdones/serveis/docs/dones_electes_Tarragona.pdf)

- Espín, J. et al. (2005). *Publicitat i sexisme: la mirada crítica de l'alumnat universitari*. Informe de Recerca. (Recerca finançada per l'Institut Català de les Dones. Resolució PRE/293/2005. Barcelona: ICD. Generalitat de Catalunya.
- European Commission (2011). *Strategy for equality between women and men 2010-2015*. Luxembourg. Office des Publications Européennes.
- Fleming, M. (2005). Género y autonomía en la adolescencia: las diferencias entre chicos y chicas aumentan a los dieciséis años. *Revista de Investigación Psicoeducativa*. 3(2) 23-35.
- Freixanet (2011). *Dones joves i política; una tensió no resolta*. Barcelona. Institut de Ciències Polítiques i Socials. Articles Feministes, n. 11. 2011.
- García de León, M.A. (1994). *Élites discriminadas*. Barcelona: Anthropolos.
- Gimeno, M.J. & Rocabert, E. (1998). Barreras percibidas por las mujeres en su proceso de toma de decisión vocacional. *Revista de orientación y psicopedagogía, /AEOP*, 9(15) 25-36.
- Goguelin, P. (1995). Projet de vie, projet professionnel et gestion de sa carrière. *Gestion 2000*. 6, nov/dic.
- Goguelin, P. & Krau, E. (1992). *Projet professionnelle, projet de vie*. Paris: Éditions ESF. Col. Les Hommes et l'Entreprise.
- Groupe Femmes, Politique et Démocratie (GFPD) (2005). *Document de travail*, avril. L'opération mentorat. <http://www.femmes-politique-et-democratie.com/mentorat.php>.
- Hegelsen, S. (1990). *The female advantage*. Nueva York: Doubleday.
- OECD (2014). *Women, Government and Policy Making in OECD Countries: Fostering Diversity for Inclusive Growth*. Paris: OECD Publishing.
- Padilla, M.T. (2002). Barreras y limitaciones en el desarrollo profesional de la mujer. *Portularia*. 1, 223-232.
- Rodríguez Moreno, M<sup>a</sup>.L. (2002). *Hacia una nueva orientación universitaria. Modelos integrados de acción tutorial, orientación curricular y construcción del proyecto profesional*. Barcelona: Edicions Universitat de Barcelona.
- Rodríguez Moreno, M<sup>a</sup>.L. (2003). *Cómo orientar hacia la construcción del proyecto profesional*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Rodríguez Moreno, M<sup>a</sup>.L. (2011). *Orientación profesional no sexista. Teoría y práctica*. Saarbrücken: Editorial Académica Española. Lap Lambert Academic Publishing
- Sánchez, M.F. (Ed.) (2008). *Manual y cuadernos de prácticas para el/la compañero/a mentor/a*. Madrid: UNED.
- Sierra, A. & Del Pino, M. (Eds.) (2007). *La democracia paritaria. Aportaciones para un debate*. Barcelona: Laertes.
- Spain, A. & Hamel, S. (1996). Perspective relationnelle du développement féminin. *Revue Canadienne de Counseling*. 30(1), 5-16.
- Taveira, M. do Céu (2011). *Mentoría y gestión personal de la carrera en contexto universitario*. Ponencia Inaugural. Jornadas Internacionales Transiciones y Orientación a lo Largo de la Vida. Madrid, 11 d e Marzo de 2011 UNED.
- Universidad Pública de Navarra (2000). *Situación laboral de las tituladas universitarias*. Navarra: UN.