

DESIGUALDAD Y RELACIONES DE GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES: DIFERENCIAS NUMÉRICAS, ACCIÓN POSITIVA Y PARIDAD¹

Raquel Osborne, UNED

Resumen

Existe un tope invisible que impide a las mujeres llegar, en el terreno público, donde están los hombres. Es lo que se ha denominado *techo de cristal*, que oculta una *discriminación indirecta*, no reflejada en las leyes y que se mide por los resultados diferenciales. Ello es lo que justificaría las acciones positivas y la paridad.

Partimos de desigualdades reales sustantivas entre hombres y mujeres en cuanto al acceso a los recursos, el poder de los amigos, el tiempo disponible y los modelos de socialización. Para contrarrestar las desigualdades entre miembros de grupos con diferente poder social se han utilizado, en primer lugar, las *acciones positivas*, cuyo objetivo es el de desmasculinizar los sistemas de cooptación existentes; más recientemente, se acuñó el término de *democracia paritaria* tras la constatación de que, en democracia, lo números cuentan: se necesita una *masa crítica*, es decir, incrementar la cantidad relativa de mujeres para lograr un cambio cualitativo en las relaciones de poder, objetivo de ambas iniciativas.

Para comprender su necesidad comentaremos qué sucede cuando las mujeres, un grupo con menor poder que los hombres, forman una minoría y se convierten en *mujeres símbolo*. Se romperán de esta manera algunos mitos o especulaciones relativas a si las mujeres en el poder o en altos cargos se asimilan a la dinámica existente sin más transformaciones -como si ello dependiera de una mera decisión voluntarista-, al igual que se entenderán los costes que supone el estar en minoría en un lugar donde la mayoría está formada por varones. Pasar a ser una minoría menos minoritaria -para situarse en torno al 30-35%- va a permitir comenzar a influir en la cultura del grupo y lograr el establecimiento de alianzas entre los partícipes del grupo minoritario. De esta forma, sus miembros podrán empezar a cambiar la estructura de poder y, por añadidura, el propio estatus como minoría.

Palabras clave

Género, mujeres símbolo, masa crítica, acción positiva, paridad.

INEQUALITY AND GENDER RELATIONS IN ORGANIZATIONS: NUMERICAL DIFFERENCES, AFFIRMATIVE ACTION AND PARIDAD

Abstract

There is an invisible limit which prevents women to reach men's level in the public domain. This is what has been called the glass roof, which hides an indirect discrimination, not reflected in the law and which can be measured by differential results. This justifies affirmative actions and *paridad*.

Our point of departure are present substantial inequalities found in relation to access to resources, the power of friends, the time available, and socialization models. To counteract inequalities between members of groups with different social power there has been used, first of all, affirmative actions, whose goal is to "un-male" actual systems of cooptation; more recently, the term *paritaria democracy* was coined after checking that in democracy, numbers are relevant: we need a critical mass, i.e., to increase the relative amount of women to be able to reach a qualitative change in power relations, which is the goal of both initiatives.

To understand the need of those initiatives we will discuss what happens when women, a group with less power than men, form a minority and become token women. This way some of the myths and speculations about whether women in power or in high positions become assimilated without any changes will be broken off. Moreover,

¹ Osborne, Raquel (2005), "Desigualdad y relaciones de género en las organizaciones: diferencias numéricas, acción positiva y paridad", *Política y Sociedad*, vol. 42, nº 2, 2005, pp. 163-180.

the costs to be a minority in a place where the majority belong to men will be understood. To become a more numerous minority –around 30-35%- will allow to start to influence the group's culture and to establish alliances between members of the minority group. This way those members will be able to start to change the power structure and, in addition, their own status as a minority.

Key words

Gender, token women, critical mass, affirmative action, *paridad*

En las democracias occidentales contemporáneas nos encontramos con una situación que podríamos calificar como de igualdad formal, de igualdad en las leyes. En España, donde hemos llegado con retraso a causa de las circunstancias que imperaban bajo la dictadura franquista, hemos recorrido en estos 25 años de democracia un camino muy apretado, diríamos, hacia dicha igualdad. Sin embargo, se constata que nos hallamos muy lejos de la igualdad real entre mujeres y varones. Por citar sólo algunos ejemplos, en nuestro país las mujeres han dado un salto enorme, pero todavía insuficiente: nunca se ha logrado un porcentaje mayor de participación en las esferas del poder político como en la presente legislatura (2004-2008), pues la mitad del gobierno está compuesta por mujeres, y en las Cortes Generales hemos pasado de un 28,30% de diputadas al 36%, aunque el porcentaje de senadoras ha permanecido prácticamente igual, alrededor del 25%. Con todo, si bien las mujeres son ya mayoría como funcionarias de carrera (el 52,16%), en el año 2003 sólo un 25% llegaba al nivel A, y las directivas de la Administración Pública y de empresas con más de 10 asalariados no alcanzaban el 20% (un 18,50%); en cuanto a las tasas de ocupación, las mujeres representan sólo un 37,72% frente al 62,17% de hombres, ganando además un 30% menos (Instituto de la Mujer, 2004). La presencia más numerosa de mujeres en la política ha sido posible gracias a las cuotas primero, y a la aplicación del principio de paridad por parte de algunos partidos a partir de los años noventa, pero el resto de indicadores acusa una desigualdad de hecho entre los sexos, resultado de una discriminación latente puesto que su justificación no está escrita ya en ninguna parte como sucedía en épocas anteriores. Esto es lo que sigue dando su sentido a los movimientos actuales de mujeres y a las políticas públicas que en todos los países “avanzados” se siguen llevando a cabo, vía los Institutos de la Mujer o ministerios *ad hoc* y los sucesivos planes de igualdad de oportunidades. Al examen de algunos de los mecanismos por los que se mantiene la desigualdad en las instituciones y organizaciones, sean éstas políticas o del mundo de la empresa; al significado que, en este marco, cobran las proporciones numéricas entre mujeres y hombres entendidos como grupos sociales, y a la

oportunidad de ciertas medidas correctoras de los subsecuentes desfases entre ambos sexos, como han sido las acciones positivas e intentan, con otro enfoque, los planteamientos que adoptan la paridad, dedicaremos este trabajo.

1. PROPORCIÓN NUMÉRICA Y PODER SOCIAL DIFERENCIAL ENTRE GRUPOS

En democracia, los números cuentan. Que existe un déficit cuantitativo en lo relativo al número de mujeres que participa en los órganos de poder político y administrativo o en las más altas jerarquías del mundo del trabajo y de la empresa, resulta obvio. Lo que ya no parece tan conocido es que a partir de una cantidad o proporción dada la cantidad produce formas cualitativas nuevas, es decir, es capaz de producir cambios significativos en toda organización social.

Un clásico de la sociología, Georg Simmel, resaltó la forma en que el tamaño de un grupo determina su dinámica interna. En forma complementaria, destacó asimismo cómo el tamaño de los grupos influye en la dinámica social (Simmel, 1977). Pero Simmel se refirió a números absolutos, a grupos grandes o grupos pequeños en relación con el todo social. No examinó la interacción presente entre grupos de diferente tamaño. En esta tarea se concentraron numerosos sociólogos (Homans, 1974; Blau, 1977) y/o especialistas en investigación sobre relaciones en torno a la raza (Allport, 1954; Blalock, 1967; Marden y Meyer, 1973; Frisbie y Neidert, 1977; Giles, 1977.) Pero el análisis que nos interesará comentar aquí es el de la socióloga estadounidense Rosabeth Moss Kanter, en cuyo relevante trabajo analizaba esta interacción entre hombres y mujeres en el mundo organizativo de la empresa (1977a y 1977b).

Contemporáneamente, se ha acuñado el término de el *techo de cristal*, es decir, "el tope invisible que impide a las mujeres llegar a donde están los hombres" (Gallego, 1994: 21); o, dicho de otra manera, los obstáculos que no permiten la participación de las mujeres en pie de igualdad con los varones. En palabras de Amelia Valcárcel, "con la expresión 'techo de cristal' se designa todo el conjunto de prácticas y maniobras que dan como resultado que las mujeres sean desestimadas por los sistemas de cooptación" (Valcárcel, 1997: 98). Existen dos mecanismos principales de acceso, tanto a la trama organizativa del poder como a la administración pública y al mundo laboral en general: el de la *libre competencia*, donde el acceso se hace a través de una selección objetiva; y el que Valcárcel denomina de *cooptación*, es decir, "cuando la promoción

depende, en cambio, de la designación" (Gallego, 1994: 23). Aunque la discriminación resulta más manifiesta en el segundo de los casos, también la supuesta "libre concurrencia" comporta problemas de lo que se ha dado en denominar *discriminación indirecta*. De hecho, bajo el techo de cristal lo que se oculta es una discriminación de este tipo, la más frecuente y la que nos resulta de mayor interés puesto que la directa está prohibida por la Constitución y las leyes y resulta, en consecuencia, de más fácil denuncia, jurídicamente hablando. La discriminación indirecta *se mide sobre todo por los resultados diferenciales* del tipo de los señalados más arriba. Sobre estos últimos se sustenta la presunción de dicha discriminación, y ésta sería la base jurídica para el planteamiento de las acciones positivas².

La conciencia de la importancia de la proporción de los números entre miembros de grupos con diferente poder social condujo, en un primer momento y en el seno de los partidos políticos, al planteamiento de las cuotas³. Dado que, de entre los factores que entran en juego, se achaca al sistema de cooptación existente buena parte de lo inaccesible de la entrada de las mujeres a los lugares de decisión, las acciones positivas y su concreción más llamativa, *las cuotas*, se proponían como medios para lograr el objetivo de introducir controles dentro de los sistemas de cooptación a fin de lograr su desmasculinización (Valcárcel, 1997: 110-111). En un segundo momento se llegó a la idea de *democracia paritaria* como un derecho más de ciudadanía, el derecho a la igualdad, a fin de eliminar el llamado "déficit democrático". Se trata de conseguir un reparto equilibrado del poder público y político entre mujeres y hombres (en proporción del 40-60% indistintamente) como elemento fundamental para resolver este problema que aqueja a nuestras sociedades. Para ello se habla de "cambiar la estructura de los procesos de decisión con el fin de asegurar la igualdad en la práctica" (Declaración de Atenas, 1993)⁴, es decir, de elevar a cifras igualitarias con los hombres la participación política femenina para, a

² Para utilizar esta denominación sigo el razonamiento de Elena Beltrán (2001: 231-34) de utilizar el término más cercano a las políticas de *Affirmative Action* con las que se iniciaron en los Estados Unidos las medidas paliativas de la situación de desigualdad social en 1964. Otros términos utilizados son los de "tratamiento preferente" y el de "discriminación inversa", así como el de "discriminación positiva", este último el preferido en Europa. Si bien "discriminación inversa" se asocia más con cuotas, tampoco su uso se ha unificado y el concepto de "discriminación" viene acompañado siempre de una carga negativa que no creo necesario poner en primer plano. A diferencia de Beltrán, sin embargo, prefiero emplear en este artículo el término "acción positiva", traducción más habitual en castellano que el de "acción afirmativa".

³ Sobre algunos avatares en la aplicación de las cuotas en los partidos políticos en España véase, por ejemplo, "Parir la paridad", en Lafuente (2003), o Sevilla Merino (2004).

⁴ "Declaración de Atenas", en *Mujeres al Poder* (1993: 85-88). En la *Cumbre de Atenas* de 1992, que reunió a lo más granado del movimiento europeo a favor de la igualdad de oportunidades entre los sexos, se acuñó el término de *democracia paritaria*.

partir de ahí, transformar la práctica política, feminizándola⁵.

Cuando se discuten las razones, o la justeza de las mismas, por las que las mujeres -y algunos varones- exigen una democracia paritaria, o, en sentido más amplio, la participación en condiciones de igualdad con los hombres en todos los ámbitos de la vida en sociedad, se suelen esgrimir, por lo general, tres tipos de argumentos. De una parte, el de una cuestión de estricta justicia democrática -pues de otra forma, se afirma, el sistema democrático no estará legitimado-. Se sostiene que lo importante es cambiar la representación y, si eso se logra, se está ya cambiando el mundo. Es decir, hay un decantamiento por un argumento ético⁶. El segundo conjunto de razones es de corte utilitarista o pragmático: se habla del desperdicio en recursos humanos que supone no contar con la aportación de las mujeres, de la mayor sensibilidad de éstas ante ciertos problemas resultado de su experiencia vital, de la imagen de modernidad que aportan a los partidos o del efecto dominó sobre los otros partidos en cuanto uno de ellos incrementa su oferta femenina de representación (Lovenduski, 2001)⁷. En tercer lugar, se esgrime el argumento de la “diferencia” que las mujeres aportan al mundo generizado de las instituciones, tradicionalmente masculinas: "la inadecuación del mundo político a las mujeres se resuelve por la cantidad" porque, se afirma, "la cantidad es calidad cuando se alcanza una masa crítica"⁸. Con todo, Drude Dahlerup (1993) no considera que un cierto número de personas constituya *per se* una *masa crítica*, entendiendo por masa crítica la que es capaz de cambiar los modos de la política para que sea favorable a las mujeres, siendo *conditio sine qua non* que medie voluntad y alianzas políticas para ello.

Cuando se habla de acciones positivas y, más recientemente, de paridad, se está pensando que las políticas tradicionales conducentes a la igualdad de oportunidades, cuyo

⁵ Para una revisión de la transposición española de las directivas comunitarias de igualdad véase Lombardo (2004).

⁶ En esta línea se expresa Celia Amorós, si bien ciñéndolo a otro terreno en el que las mujeres han visto tradicionalmente recortada su participación: "El ejército, (), como lo recuerda Benhabib, es en muchas sociedades 'una poderosa agencia de redistribución' de bienes sociales, dinero, poder y *status*. Se quedará, sin duda, encantado si homosexuales y mujeres procedemos a su crítica radical por androcéntrico y homofóbico y nos marginamos de él. Creo que aquéllas y aquéllos a quienes esa carrera les tienta y quieran reorientarla en base a valores diferentes de los que han constituido su tradición deben hacer ambas cosas: vindicar el ingreso y criticar el androcentrismo. Pero no lo podrán hacer a la vez". Amorós (1997: 300-301).

⁷ Con estos últimos argumentos, de corte utilitarista, parece que la principal justificación para su participación es aquello que de diferente puedan aportar a la política en función de que son mujeres; cabría deducir implícitamente que, en caso contrario, no se justificaría la inclusión de las mismas en estas esferas.

⁸ "Resumen de Algunas Intervenciones del Debate" en torno a la ponencia de Nevado (1993: 30).

objetivo es la igualdad de condiciones del punto de partida, resultan insuficientes en situaciones o grupos en los que se parte de una *desigualdad real sustantiva*, por más que la igualdad formal se haya conseguido. De hecho se comprueba que si se aplica simplemente la igualdad de oportunidades, la diferencia entre los dos grupos aumentará con el transcurso del tiempo. En el caso de la democracia representativa, si la variable de sexo-género -el ser hombre o mujer- no tuviera relevancia, la proporción de personas elegidas oscilaría entre un 60% y un 40% por la aleatoriedad del sistema de elección, pero como es de sobra sabido, la realidad discurre por cauces muy distintos.

2. MECANISMOS DE CREACIÓN Y REPRODUCCIÓN DE LA DESIGUALDAD

¿A qué nos referimos con *desigualdad real sustantiva*? A las diferencias importantes que existen entre dos grupos que compiten por un mismo bien, diferencias relativas a:

- 1) el acceso a los recursos,
- 2) el poder de los amigos,
- 3) el tiempo disponible y
- 4) los modelos de socialización,

por mencionar algunos factores relevantes pero no los únicos. Como consecuencia de todo ello, el grupo más fuerte ganará inevitablemente la competición de que se trate (Äs, 1990: 3).

1) El acceso a los recursos.

Hay dos condiciones para que el poder sea realmente poder y no "mera" influencia: que sea explícito y que sea legítimo. Estas dos circunstancias concurren en grado óptimo en el poder político, el más público y visible que existe, por lo que se le considera el analogado por excelencia (Valcárcel, 1997: 115; Gallego, 1994: 21; Jónasdóttir, 1992: 56). Las mujeres han tenido a lo largo de la historia "influencia", qué duda cabe, pero sin reunir las condiciones de explicitud y/o legitimidad a que acabamos de aludir, situación que se sigue repitiendo en la actualidad, si bien algo más atenuada.

Persiste una diferencia de estatus simbólica entre los sexos, por lo cual los varones gozan de un excedente de valoración por el mero hecho de serlo, mientras que las mujeres necesitan sobrecualificarse, demostrar, de una parte, que son más que lo que se espera de

ellas y, de otra, que no son eso que al mismo tiempo se espera de ellas. Nos explicamos. Como indica María Antonia García de León (2002), las mujeres tienen una legitimación interina y precaria; esto ha sucedido con las élites femeninas españolas, que han podido acceder a los puestos profesionales como pioneras al haber ocupado puestos de primogenitura, inicialmente previstos para hijos mayores que nunca existieron, y/o haber contado con un apoyo explícito y extra de los maridos, ya previamente bien colocados. Es decir, sólo circunstancias excepcionales han predisposto a estas mujeres a hallarse mejor situadas, más apoyadas, cualificadas y relacionadas que la media de su generación –años 50 y 60 del pasado siglo–, todas ellas cuestiones habitualmente garantizadas para el varón. Si estas mujeres fueron “las herederas”, en terminología de García de León, también lo lograron contra viento y marea algunas otras, minoritarias entre la minoría –“las heridas” como ella las denomina–, sin los apoyos previos comentados, pero a costa en buena medida de demostrar que no eran lo que se esperaba de ellas –ni madres ni, a veces, esposas.

Una consecuencia de esta falta de legitimidad es la dificultad para poder investir a otras mujeres, para que el propio poder pueda reproducirse, transmitirse: se necesita la ratificación masculina de nuestras decisiones (Amorós, 2004). De ahí que, aunque muchas mujeres prefieran ser promocionadas por otras mujeres para, entre otras cuestiones, no ser tachadas de “florero”, sin embargo se saben más solidamente reconocidas si las elige un jefe (Verdú, 2004)⁹.

Un requisito imprescindible para la consecución de una igualdad real de oportunidades, la igualdad de condiciones del punto de partida, no se cumple en las mujeres que, con el mismo nivel de estudios (que los varones) acceden, mayoritariamente, a grupos profesionales de nivel inferior. Un interesante trabajo de Dair L. Gillespie hacía hincapié en un fenómeno parecido en un terreno menos explorado: el del reparto del poder en el seno de la familia; según esta autora, para que las mujeres lograran tener un poder equiparable al de los varones era necesario, no ya que desarrollaran una actividad laboral remunerada, sino que ésta fuera de rango superior a la de su cónyuge (Gillespie, 1971). Es lo que se denomina *hipogamia* (mujer que dispone de recursos

⁹ En la columna de referencia titulada “Malas y malísimas”, Vicente Verdú menciona que esto último es así por la asunción por parte de las mujeres de las valoraciones patriarcales. Vemos así la carga valorativa que alguien como Verdú aporta por su parte al dato que, desde otra óptica, interpretamos no simplemente porque las mujeres sean tan malas –esto es, patriarcales–, que lo pueden ser, como bien sabemos (Alborch, 2002), sino porque actuar de esta determinada manera responde a datos reales de saberse menos legitimadas si son nominadas por mujeres.

superiores a su pareja), tendencia minoritaria pero significativa en España entre parejas que han cohabitado y que propicia una mayor igualdad en el seno de la pareja (Flaquer, 1999: 48 y 53). Por otra parte, un estudio realizado en Suecia demostraba que las mujeres lograban menos becas de investigación por razones ajenas a la cualificación: a pesar de su mejor formación científica, las mujeres tenían que ser 2,5 veces más eficaces que un aspirante masculino para obtener la misma puntuación por su competencia. En los tribunales evaluadores sólo había 5 mujeres frente a 55 varones. Si bien las autoras del estudio no se atrevieron a pronunciarse sobre una relación de causa-efecto en torno a este particular, sí quedó demostrado que los candidatos relacionados con algún miembro del tribunal lograban mejores notas (Wenneràs y Wold, 1997). En España, en la Administración Pública, donde acceden a puestos directivos más mujeres que en la empresa privada, posiblemente por el sistema de libre concurrencia del acceso que permite pruebas de más clara objetivación, un varón tiene, sin embargo, más del doble de posibilidades que una mujer de ser director o jefe (Callejo *et al.*, 2004: 39).

Este tipo de reflexiones desmitifica el tema de los méritos, defendido como el único criterio aceptable, méritos supuestamente rebajados por la paridad según argumentan sus detractores. Elena Beltrán, en una línea en la que abunda Iris Young, comenta los factores que, cuando se habla de méritos, actúan en este caso y que sobrepasan el control del individuo: el talento personal, la educación recibida, el medio económico familiar... (Beltrán, 2001: 236; Young, 2000). Del mismo modo, Gallego Méndez (2000: 393) y Beltrán resaltan la falsedad de la creencia en que las mujeres acceden por cuota mientras que los hombres lo hacen siempre por mérito. Como señalaba Laila Daavoey, Ministra de la Infancia y la Familia de Noruega, tras proponer que en los consejos de administración participara obligatoriamente una cuota mínima de mujeres, “no habrá igualdad... hasta que no haya mujeres incompetentes en el consejo de administración” (*El País*, 28 de septiembre de 2003). Cabría deducir que, para los sectores contrarios al principio de la paridad, como el Partido Popular español, que durante su mandato presentó recurso de inconstitucionalidad contra las leyes de paridad aprobadas por los Parlamentos de Castilla-La Mancha y de las Islas Baleares, la presencia de la mujer en la vida política está, pues, vinculada a la voluntad “privada” de un dirigente político (Gallego-Díaz, 2004). Ello nos conduce directamente al segundo apartado.

2) *El poder de los amigos*, interpretando el término "amigos" en el sentido amplio de "grupo juramentado" que le confiere Amorós al observar que los varones actúan como grupo de iguales

o afines frente al conjunto de las mujeres, que en este caso seríamos las "otras", las diferentes, las que se quedan fuera y frente a las que los varones se agrupan como si fueran una piña (Amorós, 1987 y 1992).

Al menos dos vertientes aparecen en este apartado:

a) *La selección entre iguales o afines*, relacionada con la forma en que la percepción del mérito fluctúa con el estatus de la persona a ser evaluada, es decir, con su encuadre en algún grupo, a nuestros efectos el de los hombres o el de las mujeres. Como es bien sabido, "toda élite suele admitir en su seno fundamentalmente a individuos de sus mismas características", siquiera sea por pura inercia (Gallego, 1994: 24), siendo frecuente que quienes se encuentran en condiciones de definir la política de una empresa o la constitución de una élite cualquiera sean varones que ya pertenecen a ella. En España, además, para los altos cargos a la empresa se recurre muy escasamente a baremos objetivables, que suelen provenir de la selección estandarizada de empresas de cazatalentos que no cubren más del 25% de estos puestos, siendo sus ejecutivos siempre varones (Callejo *et al.*, 2004: 44). Como declarara María Jesús Prieto, Presidenta del Colectivo de Ingenieros de España, "cuando se va a designar a alguien en el consejo de administración de una empresa se piensa en una persona de confianza, y el amigo de un señor suele ser, normalmente, otro señor" (*El País*, 23 de abril de 2000). Según otra alta profesional, en este caso del periodismo, "si ellos ven que no compites con ellos te toleran, no te diré que te aceptan porque *no te consideran nunca un igual*" (García de León, 2002: 206. En cursivas en el original). En el estudio sueco citado con anterioridad, las investigadoras llegaron a la conclusión de que el sistema se inclinaba a favor de una élite de investigadores jóvenes de sexo masculino que tenían además algún tipo de relación con los miembros del tribunal, en su casi totalidad varones (Wenneràs y Wold, 1997). Por lo demás, hay trabajos que demuestran aversiones y desvalorizaciones inconscientes hacia una variada gama de minorías, no sólo de las mujeres sino también de las personas *lesbigays*, de color, discapacitadas o mayores. A igualdad de credenciales se ha comprobado una superior valoración de gente blanca frente a candidatos negros por parte de calificadores blancos, al igual que de hombres frente a mujeres en el caso de baremos de un mismo *curriculum* presentado alternativamente con nombre de hombre y con nombre de mujer (Cit. por Young, 2000: 345-6). Una posible explicación puede ser a la que recurre García de León en cuanto a que las escasas mujeres que llegan a los altos cargos se convierten en testigos incómodos, tanto de la falacia presente en la

forma en que a menudo se organizan los trabajos –“no hacen falta tantas secretarias, ni tantos metros cuadrados de moquetas, ni tanto coche fantástico, ni tanta reunión fuera de la empresa, ni tanta tarjeta visa, ni tanto viajar en primera, ni nada de eso”, declara una alta profesional del periodismo- como de las relaciones informales, orientadas hacia la fraternidad –en el sentido dado al término por Amorós-, que rigen tales encuentros, como lo muestra el siguiente titular: “La cumbre europea de Laeken concluyó con un diálogo entre los líderes sobre el jamón dulce y los modelos”, *El País*, 18-XII-01” (en García de León, 2002: 205).

b) *La relativa a las redes informales*, envés de las relaciones formales en las organizaciones, de manera que las mujeres suelen, por lo general, estar excluidas de esas redes informales, esgrimiéndose habitualmente su falta de tiempo, en alusión a la doble jornada laboral de la que los varones se hallan muy a menudo exentos. De ello hablaremos a continuación. Pero otro motivo menos tangible subyace a esta exclusión, a saber, que entre varones y mujeres no se conciben relaciones de amistad (Valcárcel, 1997: 130). Ello es fruto de un esmerado proceso de socialización, cuyo texto no escrito formula, de una parte, que entre mujeres y hombres sólo se pueden producir, real o potencialmente, relaciones de sexo; y, de otra, que entre los varones se generan fuertes lazos de amistad mientras que a las mujeres se les fomentan las relaciones de competencia... por un hombre¹⁰. ¡Cuánta energía invertida en conseguir y mantener un marido, rivalizando con otras mujeres por atraer la atención masculina!, comenta Alborch en su libro *Malas* (2002). El feminismo y los movimientos de mujeres estimularon por primera vez los conceptos de amistad y solidaridad entre las féminas en el terreno de lo público. Pero da la casualidad de que los varones tienen más poder, colectivamente hablando, que las mujeres, que compiten por unos recursos escasos para ellas. Con estos antecedentes pueden entenderse mejor los resultados de un sondeo realizado en 2004 por Internet a 700 mujeres en el que el 88% de las mujeres declara su preferencia por trabajar para un hombre debido a la rivalidad femenina vivida en la empresa (Isalariat, 2004).

Por lo demás, y como bien y abundantemente se ha tratado en la literatura anglosajona, la creación y utilización de las redes informales masculinas proviene, con todo sentido, de un anterior mundo segregado, en el que los sexos se educaban por separado, con todas las afinidades y contactos que esto crea. Nada más natural que recurrir a viejos colegas y amigos para

¹⁰ Esto sucedía porque, entre otras cuestiones, se aplicaba a las mujeres estos raseros para el ámbito de lo privado, de las relaciones personales; en el ámbito de lo público no tenían consideración ni papel alguno.

nombramientos y cargos. Esto no se corresponde con el mundo actual en el que las mujeres participan en todos los terrenos educativos con los varones, a veces en superior número. Es por ello que resulta anacrónico en todo este entramado, pero eficaz para sus partícipes, las relaciones informales entre "iguales" –labor de pasillo, comidas, tomar copas, hacer deporte, o incluso "irse de alterne juntos", relativamente frecuentes en los viajes de trabajo, congresos etc.-, que proporcionan "acceso" al poder, relaciones, de las que las mujeres suelen estar ausentes (Valcárcel, 1997: 206). La situación de marginación, soledad y aislamiento se puede ver acrecentada “por la falta de modelos femeninos de referencia y el apoyo de otras mujeres que actúen como mentoras”, actitud que puede resultar sospechosa y que no abunda, por otra parte, entre las mujeres por el “síndrome de la abeja reina” (Callejo *et al.*, 2004: 44), término aplicado a quienes consideran que han llegado ahí por sus propios méritos y, en consecuencia, se desvinculan del resto de las mujeres que “no lo han logrado”. Por otra parte, un estudio conjunto de la Universidad Autónoma de Barcelona y de CCOO señalaba “varias razones del estancamiento de la mujer en los puestos medios. La principal era que los hombres parecen tener mejores condiciones para participar en actividades informales con la clientela. Es decir, que asumen sin reparos cenar o tomar copas como parte del trabajo, mientras que las mujeres son más reacias. Por otra parte, las propias mujeres, según ese texto, renuncian a veces a sus aspiraciones, al tener más obligaciones domésticas y familiares que sus compañeros” (*El País*, 23 de junio de 2000). Todo esto enlaza con

3) *El tiempo disponible*: como es bien sabido, se observa, estudio tras estudio, que el reparto de las tareas domésticas sigue siendo muy desfavorable para las mujeres, sean éstas amas de casa o asalariadas¹¹. En otros países, los datos no son más alentadores: en conjunto, los padres pasan cuatro veces menos tiempo con sus hijos que las madres "y ni tan siquiera se sienten obligados con respecto a ellos", tal y como relata Elisabeth Badinter, quien cita seis de los libros más relevantes publicados en los EE. UU. e Inglaterra en los años ochenta (Badinter, 1993: 204). Con todo, se pueden hacer algunos matices: si bien el sexo es lo que determina quién realiza el trabajo doméstico, el nivel de estudios contribuye eficazmente a suavizar la división sexual del trabajo en el hogar (Izquierdo, 1988), pero la variable más decisiva no es tanto la categoría del marido

¹¹ Desde los años ochenta contamos en España con numerosos trabajos. A título de muestra véanse las sucesivas Encuestas del Instituto de la Mujer, las diversas Encuestas Metropolitanas de Barcelona -la de 1986 fue la base del estudio de Izquierdo *et al.* (1988)-, el libro de Ramos Torres (1990), el *Informe de la Fundación Encuentro* de 1999 o la *Encuesta de Empleo del Tiempo 2002-2003* realizada por el INE.

como la de la mujer (Alberdi, 1995: 201): sólo la hipogamia de la mujer le permite contar con un mayor poder de negociación en el seno de la pareja y lograr así alguna distribución más equitativa de las tareas domésticas.

Aún en países con un desarrollado estado de bienestar y a pesar de los contrastados avances de las mujeres nórdicas, los estudios acerca de las que se dedican a la política siguen mostrando que, mientras que para los varones en parecida situación la familia parece ser un apoyo, para las mujeres políticas la familia continúa siendo una carga extra, por muy gozosamente que se vivan las relaciones afectivas. Por ejemplo, en cuanto las mujeres nórdicas lograron feminizar la política tendieron a suprimir las comidas de trabajo y las reuniones de todo tipo, formales o informales, en horarios incompatibles con las obligaciones familiares (Dahlerup, 1993).

Un índice de la difícil compaginación entre ambas esferas parece desprenderse, al menos en el caso español, del predominio de mujeres solteras o separadas, así como de mujeres sin hijos, entre las que, al menos hace algunos años, se dedicaban a la política. Por el contrario, la inmensa mayoría de los varones tenía hijos por muy extensa que fuera su dedicación a los asuntos públicos (Nevado, 1993: 26). Como señala Anna Freixas, la familia tradicional ha sido el soporte necesario para el acceso masculino a las esferas del poder –la mujer, o trabajaba en el ámbito doméstico o, en el mejor de los casos, subordinaba su carrera a las necesidades del marido- (Freixas, 2004). El contar con el firme soporte del cónyuge –en este caso en el ámbito profesional- ha constituido, a su vez, y como ya hemos comentado, una ventaja para las mujeres españolas pioneras en las lides profesionales o de la política. Pero lo más frecuente es no contar con este apoyo, como bien ha quedado reflejado en la composición del nuevo gobierno de la nación constituido paritariamente tras el triunfo socialista de marzo de 2004: mientras que todos los ministros menos uno están casados y tienen hijos (que van desde uno a cinco hijos, hasta un total de veintidós), de las ocho ministras, tres están solteras, dos han estado casadas pero ya no lo están y las tres restantes se hallan actualmente en ese estado. De entre las casadas antes o ahora sólo suman cinco hijos (Arce García, 2004). De este modo, y frente al modelo tradicional encarnado por el varón, las ministras citadas representan la modernidad, los nuevos modelos de vida y de familia de nuestro país que esconden tras de sí con demasiada frecuencia la incompatibilidad entre familia y función pública para las mujeres (Freixas, 2004).

Con esto queremos señalar que, con harta frecuencia, la que ha llegado al umbral del

puesto directivo ya presenta un perfil de disponibilidad temporal que le permite una dedicación importante a la empresa, demostrada ya normalmente en su trayectoria anterior. Sin embargo, el discurso dominante por parte de los colegas masculinos sostiene lo contrario, poniendo por delante la supuesta falta de tiempo de las mujeres, discurso que por dominante aparece como de sentido común aunque la realidad desmienta el dato. De la supuesta falta de compromiso con la empresa se achaca, por extensión, una especial dificultad para generar confianza en los colegas y respeto en los empleados, pero ello no parece sino ocultar, por inconfesable, lo que subyace a esta desenfocada percepción: la no aceptación del mando femenino (Callejo *et al.*, 2004: 46).

En cualquier caso, solteras o casadas, las mujeres se ven envueltas en relaciones de "doble vínculo". Según cuentan Callejo y Martín Rojo en un trabajo en el que se recogen las opiniones de altos ejecutivos sobre el acceso de las mujeres a los altos cargos en la empresa, las "promocionables" o "que llegan" -las mujeres no madres: las solteras, divorciadas, viudas- son las que provocan la mayor agresividad -tachadas de feas, antipáticas, putas, solitarias- porque cuestionan los dominios tradicionales del hogar presidido por la mujer y del trabajo presidido por el varón; las "no promocionables" y que "no llegan" porque se "autoexcluyen" "son a menudo ridiculizadas (), pero son en realidad las que se prefieren puesto que no cuestionan la división tradicional del espacio, por mantener un lugar central en el hogar y 'ayudar' al varón con su sueldo" (Callejo y Martín Rojo, 1994/95: 66-68).

4) *Los modelos de socialización.*

a) Se suele decir que las mujeres no han sido socializadas en el poder, que el poder no es una meta para ellas. Gallego (1994: 22 y ss.) comenta críticamente las conclusiones de estudios pre-feministas sobre la participación política, en los que se obtenía como resultado un supuesto desinterés de las mujeres por este terreno de la actividad humana. Con posterioridad, trabajos de investigación realizados con una óptica feminista pusieron de manifiesto que el aparente desinterés por la participación política o el posicionamiento ideológico no tenían que ver específicamente con el sexo femenino sino más bien con las condiciones de vida de las personas, condiciones relacionadas con la edad, el nivel de estudios o el empleo. Estos resultados enlazan con la corriente de la sociología feminista que apunta a que los intereses de las personas responden más bien a su experiencia y a su ubicación en el mundo¹². Se observa, pues, que ha

¹² Destacamos aquí sobre todo las aportaciones de Dorothy Smith, en particular su trabajo "A Sociology for Women" (1979).

sido esta experiencia la que ha hecho a las mujeres rechazar en buena medida la política al uso, que han entendido como unas formas de hacer desde las que se escamotea su propia vida, sus propios intereses, siendo así percibido este ámbito como un *locus* que las ha ignorado tradicionalmente.

En este contexto cobran su pleno sentido las respuestas a un estudio realizado hace algún tiempo (1987) por el Instituto de la Mujer en el que se preguntaba a las mujeres por sus motivaciones para participar en la política: sólo un 3% aspiraba a un cargo público, mientras que un 50% se interesaba por la política en la medida en que les posibilitara hacer algo concreto que resultara útil; subyacía la socialización de las mujeres hacia valores como el afecto, el cuidado, la preocupación por las necesidades de los otros. Según se concluye en el estudio, el obstáculo real sería, en este caso, la falta de parecida motivación por parte de los varones (Ortiz Corulla, 1987, citada por Gallego, 1994). Cuando las mujeres han cambiado su ubicación social a causa de su mayor incorporación a lo público su interés por la política ha aumentado asimismo: cuando el PSOE aprobó en 1988 la famosa cuota del 25%, se triplicó la afiliación femenina (Lafuente, 2003: 299-301). Ver aproximarse situaciones de poder sin tantos obstáculos por delante posee el efecto de un imán hacia el que las mujeres se sienten atraídas. Es decir, no es sólo la socialización hacia el “no poder” lo que disuade del mismo; las mujeres saben que “el poder llama al poder”, que por el hecho de ser mujeres parten de una situación previa de menor poder, tanto individual como colectivamente, y como esto las sitúa en desventaja de antemano, provoca su retraimiento.

b) Que las mujeres no "quieran" participar directamente en la política es respondido por la socióloga Kanter -si trasponemos los resultados de su trabajo en una gran empresa al mundo de la participación política (Kanter, 1977a)-, por las dificultades, atisbadas o sabidas por las demás, con que se encuentran las que Kanter denomina *token women*, traducido como "mujeres símbolo" por Dahlerup (1993), mujeres que se hallan solas en un mundo de hombres. Como abundaré en breve sobre este aspecto de la cuestión no me explayo aquí; simplemente mencionaré que es tal el esfuerzo que muchas de estas mujeres tienen que efectuar para adaptarse a un mundo de varones, sin acabar finalmente siendo una más, que no es extraño que sirvan como *antimodelo* para muchas otras.

En este contexto cobra todo su sentido el reverso de la pregunta que muy inteligentemente realiza García de León: en vez de preguntar por qué las mujeres se interesan

menos por la política –a lo cual se puede responder con diversos argumentos, como hemos efectuado-, se plantea el siguiente interrogante: ¿qué tiene la política que no gusta a las mujeres?, desculpabilizándolas de este modo por este aparente desinterés. Nuestra autora responde que el modelo cultural masculino, bajo el que se entiende la vida de una forma estrictamente unidimensional en términos de poder, trabajo, ambición etc., no deja espacio para otras dimensiones y crea un entorno en el que las mujeres, o no pueden cumplir con este modelo o no se sienten cómodas por la actitud de los varones, plenos de resistencias ante el acceso de las mujeres a estas posiciones (García de León, 2002: 67).

3. DE LAS “MUJERES SÍMBOLO” A LA MASA CRÍTICA

Para entender un poco más qué significan o por qué se piden las acciones positivas, no es ocioso aclarar cuán significativas son las proporciones entre grupos con diferente estatus en las organizaciones de todo tipo y en la vida social en general. Ello ayudará a comprender qué significa estar en minoría tanto en lo que respecta a la dinámica entre las personas que componen los grupos como en cuanto a las posibilidades de ejecución de ciertas políticas o de tomar determinadas iniciativas.

Como consecuencia del valor heurístico del trabajo de Kanter, que supuso un importante punto de partida para numerosas investigaciones posteriores, su obra ha sido examinada exhaustivamente. Kanter sostiene la existencia de unas situaciones estructurales -el hallarse en minoría numérica- como determinante de las relaciones de subordinación para las personas implicadas. Lynn Zimmer (1988) apunta como deficiencia en su planteamiento el haber tratado de crear unas categorías neutrales respecto del género; así, ser hombre o mujer no supondría una diferencia a la hora de encontrarse en situación de minoría numérica, cosa que los resultados de numerosos estudios desmienten: no basta con constatar la desproporción numérica si no tenemos en cuenta la disparidad de poder social realmente existente. Como señalan Begoña Pernas y Juan Andrés Ligeró, un grupo de trabajadores puede, en un entorno masculino, hostigar a la nueva mujer jefa para castigarla por su autoridad, que no acepta, mientras que en un entorno muy feminizado un jefe puede hacer chantaje a una trabajadora y abusar de su jefatura para ligar con ella (Pernas y Ligeró, 2003: 131). Quienes se comportan con el “síndrome de la abeja reina”,

están teniendo en cuenta esa percepción del desigual poder real. Con todo, el enfoque de Kanter introducía una gran novedad respecto de tratamientos anteriores: intentar desindividualizar el problema, tradicionalmente achacado a deficiencias de socialización y educativas en general, para de esta manera "desculpabilizar" a las mujeres por "no estar a la altura" de lo exigido por la situación. Como contrapartida indeseada se desculpabilizó, no obstante, a los varones de la creación de las dificultosas situaciones en que trabajan muchas mujeres.

Por todo ello nos interesará examinar someramente, en primer lugar, qué sucede cuando las mujeres, un grupo con menor poder que los hombres en todos los órdenes, forman una minoría exigua, para, en segundo lugar, analizar algunas de las posibilidades que se abren cuando las mujeres componen una minoría más amplia que, a partir del 30-35%, constituye una masa crítica. Se podrán romper de esta manera algunos mitos o especulaciones relativas a si las mujeres en el poder o en altos cargos se asimilan a la dinámica existente sin más transformaciones -como si ello dependiera de una mera decisión voluntarista-, al igual que se comprenderán los costes que, tan a menudo, supone el estar en minoría absoluta en un lugar donde la casi totalidad de personas son varones.

3. 1. "TOKENISMO", O MUJERES SÍMBOLO

Cuando en un grupo se produce una mayoría casi total de varones y una minoría casi total de mujeres tiene lugar una dinámica determinada entre aquellos que dominan numéricamente y las que Kanter denomina *token women*, "mujeres símbolo", y que García de León ha estudiado en el caso de las pioneras profesionales en España bajo la denominación de "élites discriminadas": con ello alude a las primeras mujeres que ingresaron en la cúspide de las profesiones, minoritariamente, a partir de los años sesenta del pasado siglo. Cuando dos grupos con diferente bagaje entre sí interactúan socialmente se produce inevitablemente un fenómeno de aculturación, por el que el grupo con menor poder se incorpora, se "suma" inevitablemente a la cultura del grupo con mayor poder (García de León, 2002).

Ya Simmel (1938, 1961) habló en su momento de la "cultura femenina" en referencia a las cualidades distintivas que poseían las mujeres¹³. No mencionaba la "cultura masculina" pues

¹³ Simmel publicó originariamente estos trabajos en su libro *Philosophische Kultur* (Leipzig: Werner Kinkhardt) en 1911. Tres de los cuatro ensayos que se incluyen en el libro de Simmel citado fueron publicados por primera vez en español en la *Revista de Occidente* entre los años 1923 y 1925.

lo masculino era lo universal, y lo que se diferenciaba del modelo era la forma de estar y hacer de las mujeres. Simmel, haciéndose eco de lo que acontecía a su alrededor –el movimiento sufragista–, manifestaba que si bien las cualidades femeninas las hacían diferentes a los varones, no por ello eran inferiores. Es decir, el tema del poder se hallaba implícito en sus escritos, si bien Simmel podía ser tan caballeroso en su época porque nunca planteó la posibilidad de que las mujeres pudieran atravesar la barrera del mundo masculino y dejaran de ser tan diferentes; es decir, el mundo de las relaciones intersexuales iba a ser apenas transformado después de todo. Actualmente, la situación ha cambiado: en primer lugar, las mujeres se han incorporado, por la vía de la inserción profesional, al mundo masculino; en segundo lugar, y por una cuestión de carencia de poder, deberán adaptarse indefectiblemente a dicho mundo; por último, y dadas ciertas condiciones –de número, por ejemplo–, la cultura “superior” –relativa al grupo más poderoso– acabará “contaminada” por la cultura de los dominados, sólo que en mucha menor medida a corto plazo y de manera mucho más asistemática que a la inversa. Es decir, la contemporánea asimetría de poder, traducida normalmente en términos numéricos –aunque no siempre (véase el ejemplo colonial)–, produce permeabilidad entre los dos modelos culturales si bien en condiciones desfavorables para los miembros del grupo dominado, esto es, también minoritario.

Podemos clasificar en dos grandes sectores la respuesta de las mujeres ante esta difícil situación: el de quienes se comportan con el ya citado “síndrome de la abeja reina”, y cuya conducta responde a lo que Amorós denomina, de forma más barroca, “síndrome del becario desclasado”¹⁴, desmarcándose del resto de las mujeres que (aún) no ha llegado; y el de quienes adoptan una postura solidaria, crean conciencia social y contribuyen a que se llegue a la masa crítica. Conviene recordar que la élite femenina se encuentra aislada, tanto de la élite masculina, de quien depende su legitimación interina y precaria, como de la masa femenina, que no ha podido incorporarse a esas parcelas de poder (García de León, 2002), dinámica que se crea a

¹⁴ Celia Amorós, mencionado en Nevado, "Pensar la Mujer como Sujetos Políticos, (2ª parte: Resumen de Algunas Intervenciones del Debate)", *Forum...*, *op. cit.*, pp. 30-31, idea que en Nevado se desarrolla de la siguiente guisa: "Si, gracias a una beca, un obrero está solo en una clase de cincuenta burgueses, hará todo lo posible por pasar desapercibido porque es imposible soportar la tensión de ser continuamente percibido como diferente. Entonces, el grupo que representa no está realmente representado por él ya que necesita mimetizarse. Una mujer no puede estar continuamente recordando a los demás políticos 'Las mujeres pensamos, necesitamos, etc.' Hasta que las mujeres no alcanzan el 30% de presencia política (masa crítica) no actúan según sus propias referencias como mujeres porque tienen que gastar una parte muy importante de sus energías en encajar las reglas de juego para poder sobrevivir en ese medio".

partir de la interacción de grupos compuestos por personas que encarnan sexos con una diferente categoría social o estatus¹⁵.

Kanter (1977b) destaca tres fenómenos asociados a las “mujeres símbolo”:

- a) la *visibilidad*: las mujeres atraen una atención desproporcionada sobre sí mismas sin proponérselo;
- b) la *polarización*: las diferencias entre las unas y los otros son exageradas por ellos, y
- c) la *asimilación*: los atributos de la minoría se distorsionan para que encajen en las ideas preconcebidas acerca de su sexo.

Estos tres fenómenos generan, a su vez, diversas actuaciones o percepciones por parte de las mujeres.

a) La *visibilidad* produce una presión en su actuación ya que:

--siempre se sienten observadas;

--saben que lo que hagan va a ser tomado como una señal de lo que "hacen todas las mujeres", lo cual genera la “sobrecarga de identidad” de que hablaba Michele le Doeuff (cit. por Amorós, 2004) o la “sobrerrepresentación” a que se refiere García de León;

--notan que se da demasiada importancia a su apariencia física;

--perciben que si lo hacen demasiado bien pueden dejar en evidencia a algunos de los dominantes¹⁶.

Respuestas típicas a estas situaciones son:

--la necesidad de mostrar la excelencia: el superlogro, la necesidad del sobrerrendimiento, mientras que es posible para un hombre mediocre alcanzar un éxito mayor;

--ello supone tener que estar siempre en la cresta de la ola, denotando una fortaleza psíquica extraordinaria y constante. En suma, no poder aparecer como débiles;

--el sobreesfuerzo en el trabajo para contrarrestar el excesivo interés por su apariencia física;

¹⁵ Como ejemplos de la diferente consideración social por género ante personas que detentan algún tipo de poder político Valcárcel menciona, no sin una buena dosis de humor, los "tres votos" clásicos que públicamente se exigen a las mujeres -pobreza, castidad y obediencia-, que no tienen parangón con lo exigido a los hombres. Por ejemplo, pobre de una mujer con responsabilidad política a la que se le conozca una pluralidad de relaciones íntimas, o como Pilar Miró, que cargue a cuenta del erario público algunos vestidos de los utilizados para el cargo, como al parecer era uso y costumbre en la casa televisiva. Valcárcel (1997: 119-125).

¹⁶ Comentaba Rosa Montero a propósito de la forzada retirada de la torera Cristina Sánchez: “el machismo feroz de los toreros (y, *sobre todo, el temor a quedar peor que una mujer en el ruedo*) ha conseguido acabar con su carrera. Salvo honrosas excepciones, como Esplá o Emilio Muñoz, los matadores se han negado a compartir cartel con ella” (Montero, 1999; cursiva nuestra).

--el intento de limitar la propia visibilidad: hacia ese fin se encaminan los esfuerzos por pasar inadvertidas, por ejemplo, en la vestimenta, masculinizándola lo más posible, señal de la necesidad de adaptación a un mundo predominantemente masculino (de Diego, 1992);

--al mismo tiempo, la pretensión de minimizar los éxitos para no parecer que compiten ni destacan más que ellos. Estas reflexiones nos ayudan, de paso, a rebatir el estereotipo del "miedo al éxito" por parte de las mujeres, que mejor traduciríamos como temor a destacar (frente a los varones) porque conocen que eso les puede acarrear problemas (Komarovsky, 1946).

b) La *polarización* produce un estrechamiento de los lazos entre los dominantes, que utilizan todos los pretextos para recordar a la mujer símbolo que es diferente, que no es una de ellos, que es una extraña. Porque no es una de ellos se la deja fuera de ciertas redes informales¹⁷, según hemos tenido ocasión de comprobar.

Como en estas situaciones las mujeres son demasiado pocas no pueden crear una subcultura que contrarreste estos fenómenos, así que se ven limitadas a responder:

--bien en forma de aislamiento: repetimos que las mujeres, en posiciones de liderazgo, se hallan a menudo aisladas de la élite masculina al igual que de la masa de las mujeres;

-- bien, en un intento de ser aceptadas por los dominantes, mostrándoles lealtad por medio de dejar pasar o incluso participando en los comentarios o chistes que reflejan prejuicio hacia las propias mujeres;

--bien pretendiendo integrarse por la vía de ser consideradas excepciones a su sexo, lo cual aporta luz al síndrome de la abeja reina, mostrando, de nuevo, prejuicios hacia otras mujeres.

No obstante, sea cual sea la respuesta adaptativa de las mujeres, aparecerán de nuevo las relaciones de doble vínculo: los únicos valores aceptados son los asociados típicamente con la masculinidad –asertividad, competitividad, orientación al logro o autopropaganda-, rechazándose los catalogados de femeninos como pueden ser la expresión de emociones y circunstancias personales. Si la mujer adopta los primeros valores, malo, y si se “conforma” con el rol atribuido a las mujeres, malo también. Del mismo modo, en su labor directiva serán tachadas ya sea de duras –las que “se pasan” porque trabajan demasiado o se muestran demasiado fuertes- y por tanto serán catalogadas de viriles o poco femeninas, ya sea de blandas –las que “no llegan”, carentes de autoridad y de capacidades de mando-, quedando su imagen entonces designada

¹⁷ Como ya señalábamos más arriba, ¿qué hacer con una mujer cuando hay un viaje de trabajo y llega la hora de las copas, el compadreo y el alterne, tal y como nos indica Valcárcel? (1997: 206).

como hiperfemenina, lo que conduce a un déficit simbólico muy difícil de superar (Callejo *et al.*, 2004: 48 y 51)¹⁸.

c) La *asimilación*, finalmente, conduce a diversas trampas de rol como consecuencia de los estereotipos que se aplican a las mujeres. Amorós cuenta cómo cuando sacó la *cátedra* en la Complutense, primera mujer en conseguir ese rango en su área, se sintió explícitamente “adoptada” por diversos colegas masculinos *titulares* como si fuera una especie de mascota. Es decir, al no aceptarla plenamente en el rango jerárquicamente superior que le correspondía, la rebajaban cariñosamente a ese otro lugar en el que colocamos símbolos que nos hacen gracia para que nos representen (Amorós, 2004). La asimilación conduce, pues, a ciertos estereotipos asignados a algunas mujeres, lo cual facilita la adopción de respuestas típicas por parte de algunas de ellas: la adopción del papel de madre, de seductora, de mascota o de damas de hierro –el caso de Margaret Thatcher en la Europa de hace unos años fue paradigmático–, los únicos permitidos, que en ningún caso responden al de las mujeres como individuos puesto que la individuación se la autoatribuyen los varones.

3. 2. LA CANTIDAD ES CALIDAD (O DE CUÁNDO SE ALCANZA LA MASA CRÍTICA)

¿Qué se entiende por *masa crítica*? Se define, como ya hemos indicado, no sólo por un incremento en la cantidad relativa de mujeres. Implica, y esto es más importante, "un cambio cualitativo en las relaciones de poder que permite por primera vez a la minoría utilizar los recursos de la organización o de la institución para mejorar su propia situación y la del grupo al que pertenece" (Valcárcel, 1997: 176). Más aún: con la incorporación de las mujeres a las instituciones y organizaciones tradicionalmente masculinas, se ha acabado poniendo en cuestión la masculinidad de dichas entidades. A esta situación ha tratado de dar respuesta el planteamiento de la *paridad*, más allá del que se desprende de la consideración de las mujeres como un grupo minoritario en un marco dominante. Si se sigue esta última lógica, tal y como se ha hecho con los esclavos, los negros, los inmigrantes etc. en tanto que miembros de un grupo discriminado, criterio en el que se basa la mayoría de las legislaciones que promueven la igualdad, se aplica un planteamiento antidiscriminatorio de igualdad formal cuya instrumentación se aplica por medio

¹⁸ Esta doble representación puede verse actualmente (abril de 2005) en la caracterización que se hace en los muñecos del guiñol de Canal Plus de la Vicepresidenta del Gobierno, M^a Teresa Fernández de la Vega de una parte, y la ministra de Cultura, Carmen Calvo, de otra.

de las acciones positivas. Con este modelo, la carga de la prueba recae en el grupo que se siente discriminado. En el mejor de los casos, se mejora la igualdad de oportunidades de las mujeres y se consiguen iniciativas puntuales, de difícil continuidad, y la lógica profunda del sistema –la *desigualdad sustantiva* de hombres y mujeres- permanece incuestionada.

No se trata meramente de incorporarse gradualmente a un mundo masculino y masculinizado. Desde la perspectiva de la paridad se sostiene que los hombres y las mujeres no son grupos humanos separados sino la base constitutiva de la especie humana, “son la sociedad humana, y la sexualidad humana trasciende todas las clases, categorías y grupos humanos” (Vogel-Polsky, 2001: 103). La relación de interdependencia establecida estructuralmente ha de dar lugar a una posición de *equivalencia* entre los sexos, estableciendo la paridad entre mujeres y hombres “como una prioridad política, que emana de los principios fundamentales y constitutivos de la ciudadanía, del mismo modo que el sufragio universal o la separación de poderes” (Vogel-Polsky, 2001: 100). Si bien el *locus* de la representación política es el analogado por excelencia, el objetivo de este cambio de paradigma es la consecución de la igualdad para ambos sexos en todas las esferas de la vida social.

¿Qué diferencias acarrea el constituirse en una masa crítica? Pasar a ser una minoría menos minoritaria -para situarse en torno al 30-35%- va a permitir comenzar a influir en la cultura del grupo y lograr el establecimiento de alianzas entre los partícipes del grupo menos numeroso. De esta forma, sus miembros podrán empezar a cambiar la estructura de poder y, por añadidura, el propio estatus como minoría para, a partir de ahí, poder reproducirse y crecer (Dahlerup, 1993: 176-77). Todo ello estará relacionado, no obstante, con el apoyo externo con que cuente esa minoría, formado en este caso por el movimiento de mujeres en general y todas aquellas redes y recursos que existen a su alrededor o por su inspiración.

Dahlerup, en su trabajo en el terreno de la participación política, ha analizado los resultados de constituirse en amplia minoría en los países escandinavos con posterioridad a que el fuerte movimiento de mujeres, en alianza con una importante política de Estado, impulsara un tipo de iniciativas encaminadas a ampliar la participación laboral y política de las mujeres en aquellos países. Divide sus conclusiones en dos apartados. En primer lugar, señala algunas ventajas de convertirse en una gran minoría, que podrían resumirse de la siguiente forma:

- disminución de los estereotipos femeninos, sin abolirlos en su totalidad¹⁹;
- creación de nuevos roles y modelos para las mujeres, jóvenes o no;
- fin de la resistencia abierta contra las mujeres que se dedican a la política;
- cambio en las actitudes negativas de los electores ante la posibilidad de verse representados por mujeres;
- apertura de espacios para las mujeres en la política.

En todos los casos las mujeres en la política sienten que con su incorporación semimasiva se ha creado un mejor ambiente en el seno de las instituciones políticas. Por contra, siempre que las mujeres políticas tienen hijos y familia que atender lo viven como un problema, a diferencia de los varones, que ya comentamos que lo percibían como un apoyo.

La sola presencia de una mujer en un foro hasta ese momento exclusivamente masculino es percibida por los varones como amenazadora y subversiva, generando con toda seguridad algún tipo de resistencia. Pero para que pueda producirse un cambio duradero debe estar al menos presente una minoría significativa de mujeres (Lovenduski, 2001: 130). A este fenómeno se refiere la segunda parte del análisis de Dahlerup cuando comenta que la minoría como masa crítica se diferencia de la situación de "tokenismo" por ese salto cualitativo que se mencionaba en la definición de masa crítica y que implicaba la capacidad para "movilizar los recursos de las organizaciones o instituciones para acelerar su incremento numérico y mejorar su posición en general" (Dahlerup, 1993: 205-206).

Otros cambios se producen con el aumento de la presencia de las mujeres en la política. Se habla de cambios institucionales y de procedimiento, por los que se consigue cambiar la naturaleza de las instituciones y que las mujeres tengan cabida en ellas. Al mismo tiempo se acaba haciendo repercutir en la legislación los asuntos de las mujeres, haciéndola sensible al impacto de género, al igual que se dan los pasos necesarios para favorecer el acceso continuado de las mujeres a la política y que deje de ser una actividad fragmentaria²⁰. Se ha alterado, asimismo, el discurso de la política, tanto en lo relativo a los *mores* y el estilo masculinos

¹⁹ Estar en minoría provoca lo que Marisol Casado, secretaria general de la Federación Española de Triatlón y miembro del Comité Ejecutivo de la Internacional pero única mujer entre los 24 jefes de expedición españoles en Sidney, declaraba ante los Juegos Olímpicos de 2000: "Muchas veces, cuando llamo por teléfono, dan por sentado que soy la secretaria personal del presidente" (*El País*, 16 de septiembre de 2000).

²⁰ El 10 de mayo de 2004, apenas dos meses después del triunfo socialista en las elecciones del 11 de marzo, la vicepresidenta primera del Gobierno, Teresa Fernández de la Vega, se comprometió a reformar la Ley Orgánica del Régimen Electoral General para, entre otras cuestiones, "aplicar el principio de paridad entre hombre y mujer en la formación de las candidaturas electorales" (*El País*, 11 de mayo de 2004).

propios de unas instituciones con una ausencia pertinaz de mujeres como en cuanto a las agendas políticas, que incluyen temas que hace poco tiempo se hubieran considerado propios del mundo de “lo privado”. Un ejemplo de esto último lo tenemos en España tras el triunfo de los socialistas en 2004 y la aprobación como primera ley de la nueva legislatura la concerniente a la violencia de género. Asimismo se va logrando que todo partido que se precie tenga un amplio número de mujeres en sus listas electorales, del mismo modo que la presencia de mujeres en altos cargos va siendo considerada un signo de distinción, cuando no de modernidad (Lovenduski, 2001).

Dahlerup afirmaba en 1993 que, en la política escandinava, las mujeres sólo formaban coaliciones en los temas que se refieren a la ampliación de su representación política, una meta común a las mujeres de todos los partidos, siendo esto un indicador de su presencia como masa crítica. En el resto de las cuestiones tendían a seguir las disciplinas de sus respectivos partidos. Años después la dinámica parecía ser la misma: incluso en un tema, la penalización de la compra de servicios sexuales (una política prohibicionista de hecho en torno a la prostitución), al que Suecia dio tanta importancia en cuanto a la singularidad de su política y que tuvo una importante repercusión mediática internacional alrededor del año 2000, las mujeres, contra lo que hubiera podido pensarse dada la cuestión de que se trataba, siguieron una disciplina partidista (Kulick, 2004). Significación diferente tendría la presión ejercida dentro de sus propios grupos políticos para impulsar cierto tipo de iniciativas -como por ejemplo, en España, la ampliación de los supuestos del derecho al aborto, pretendida por las mujeres del PSOE pero no apoyada por dicho partido cuando aún gobernaba en 1996, es de suponer que, entre otros factores, porque no habían logrado formar una masa crítica.

Tuvimos ocasión de comprobar, gracias a Pernas y Ligeró (2003) en relación al acoso sexual, cómo un mismo hecho –hallarse en posición de jefatura de hombres o de mujeres- puede conducir a resultados opuestos según que sea una mujer o un hombre quien manda aunque la proporción numérica de ambos sea similar. Ello nos estaría indicando que, *mutatis mutandis*, en situación numérica más favorable, para lograr cambios cualitativos resulta imprescindible el apoyo y la mutua conexión entre las mujeres que participan activamente en las políticas partidistas y aquéllas que, desde fuera de estas organizaciones, militan en todo tipo de movimientos y laboran por conseguir las reivindicaciones de las mujeres. Es lo que, sin necesidad de organización explícita alguna, han hecho siempre los hombres a través de la ya mencionada fraternidad o grupo juramentado. La relación es biunívoca en cualquier caso: las reivindicaciones del

movimiento de mujeres, unidas a la presión de las mujeres en los partidos políticos, son las que han hecho posible el inicio de las políticas de la paridad en España. Pero añadamos una última cuestión. Las ocho ministras del gobierno Zapatero de 2004 no sólo tienen la obligación de ser buenas ministras y gestoras: “puesto que encarnan el principio de la paridad tienen, también, la obligación de trabajar para hacer avanzar la condición de las mujeres en su conjunto” (Gallego-Díaz, 2004). Conciencia de masa crítica que conduce, inevitablemente, a un nuevo *surmenage* para las mujeres en tanto que sujetos de su propio cambio pero lejos aún de la normalización de su presencia en todas las esferas de la vida en sociedad.

4. A MODO DE EPÍLOGO

Como hemos señalado en otros trabajos anteriores (Osborne, 1996 y 1997), la acción positiva no se aplica exclusiva, ni tan siquiera centralmente, a las mujeres. Medidas de este tipo fueron arbitradas en primer lugar para la minoría de los negros en los Estados Unidos, tras un período de duros enfrentamientos a comienzos de los sesenta durante el movimiento a favor de las libertades civiles. Cuando fueron planteadas por la Administración Johnson contaban con un amplio respaldo social a la hora de reconocer, por parte de la sociedad estadounidense, la retahíla de agravios que enturbiaban las relaciones entre negros y blancos a lo largo de su tormentosa historia. Pero las mujeres lograron un reconocimiento tardío de similar derecho porque "la carga de la prueba" cayó sobre sus hombros mientras que la discriminación por motivos de raza cayó en descrédito, al menos formalmente hablando.

Hemos partido en este trabajo de la existencia de la igualdad formal entre mujeres y varones pero de su desigualdad real. Para ello hemos explorado algunos de los mecanismos mediante los que se mantiene la desigualdad en las organizaciones, el significado de las proporciones numéricas entre mujeres y varones que pertenecen a grupos con diferente estatus y el papel que para paliar estas situaciones pueden jugar las medidas de acción positiva y la paridad. Que las mujeres necesitan una sobrecualificación en todos los órdenes para lograr posiciones similares a las de los varones resulta difícilmente soslayable: al estudio de Mirra Komarovsky, discípula de Parsons, que en 1949 afirmaba que las jóvenes se tenían que hacer las tontas porque, de lo contrario, los chicos no se interesaban por ellas (Komarovsky, 1949), podemos añadir el ya clásico de Philip Goldberg, que mostraba que ante un mismo texto pero

firmado alternativamente por una mujer y un varón, el segundo recibía todos los parabienes y la primera era calificada sin pena ni gloria (Goldberg, 1968).

Un artículo de principios de los setenta de la estadounidense Margaret Polatnick se titulaba: "¿Por qué los hombres no cuidan a los niños?". Tras sesudas investigaciones nuestra autora respondía lisa y llanamente: *porque no quieren*. Toda desigualdad encierra un desequilibrio de poder, y al poder, ya se sabe, no se renuncia así como así. Quien lo detenta posee el privilegio de determinar las preguntas "relevantes" para la ciencia. Polatnik se quejaba de que la pregunta con la que encabezaba su artículo nunca era formulada como un problema a investigar, consagrándose de esta forma el principio de "que los niños son cuidados por las madres, y punto" (Polatnik, 1973: 49-50).

El techo de cristal, la discriminación indirecta, el déficit democrático, la democracia paritaria etc. no son conceptos gratuitos sino que permiten desvelar los sutiles mecanismos por los que discurre la desigualdad. Desde nuevas posiciones de sujeto han sido creados y convertidos en herramientas para formular las preguntas deseadas: ¿por qué no hay igualdad, más allá de la igualdad formal? La paridad entre mujeres y hombres en los distintos ámbitos de la vida no se consigue por sí sola, porque hablamos de desigualdad de poder y de privilegios. Las mujeres en minoría (las *token women*, mujeres símbolo) y la minoría de las mujeres en tanto que grupo con menor poder necesitan aliarse mutuamente para conseguir logros en la larga marcha hacia la igualdad. De forma voluntarista, y en minoría, parece imposible cambiar nada –más bien se cambia a las mujeres y de mala manera, como hemos visto en el análisis del “tokenismo”-. Dicho de otra manera: las mujeres, cuando son pocas, difícilmente pueden cambiar las cosas. Sólo las alianzas entre ellas y el dejar de ser minoría pueden transformar los ámbitos del poder. Para ello las acciones positivas y, sobre todo la paridad, pueden jugar un papel relevante.

REFERENCIAS

Alberdi, Inés, dir. (1995): *Informe sobre la situación de la familia en España*, Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales.

Alborch, Carmen (2002): *Malas. Rivalidad y complicidad entre mujeres*, Madrid: Aguilar.

Allport, Gordon (1954), *The Nature of Prejudice*, Nueva York: Addison Wesley.

Amorós, Celia (1997), *Tiempo de feminismo. (Sobre feminismo, proyecto ilustrado y postmodernidad)*, Madrid: Cátedra, Instituto de la Mujer, Universidad de València.

Amorós, Celia (2004), "Las élites profesionales femeninas", *Claves de razón práctica*, nº 143, junio, pp. 66-69.

Arce García, José Manuel (2004), "Ministras y ministros", *El País*, Cartas al director, 20-04-2004.

Às, Berit (1990), "Which Positive Actions... at this Time in History?". Ponencia presentada en el *I Congreso Internacional sobre la acción positiva para las mujeres*, Bilbao: 27-29 de junio.

Badinter, Elisabeth (1993): *XY. La identidad masculina*, Madrid: Alianza.

Beltrán, Elena (2001): "Justicia, democracia y ciudadanía: las vías hacia la igualdad", en Elena Beltrán y Virginia Maquieira, (eds.), *Feminismos: debates teóricos contemporáneos*, Madrid: Alianza, Col. Ciencias Sociales.

Blalock, Hubert (1967): *Toward a Theory of Minority-Group Relations*, Nueva York: Wiley.

Blau, Hubert (1977): *Inequality and Heterogeneity*, Nueva York: Free Press.

Callejo, Javier y Martín Rojo, Luisa (1994/95): "La promoción de la mujer a puestos de responsabilidad laboral: resistencias discursivas", *Sociología del Trabajo*, nueva época, nº 23, invierno, pp. 55-71.

Callejo Gallego, Javier; Gómez Esteban, Concepción y Casado Aparicio, Elena (2004), *El techo de cristal en el sistema educativo español*, Madrid: UNED, Colección Estudios.

Casas, José Ignacio (sin fecha): *Guía Didáctica*, Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales (Instituto de la Mujer).

Dahlerup, Drude (1993), "De una pequeña a una gran minoría: una teoría de la 'masa crítica' aplicada al caso de las mujeres en la política escandinava", *Debate feminista (Revista mexicana)*, nº 8, septiembre, pp. 165-206.

De Diego, Estrella (1992): *El andrógino sexuado: eternos ideales, nuevas estrategias de género*, Madrid: Visor, Colección *La balsa de la Medusa*, nº 53.

"Declaración de Atenas" (1993), en *Mujeres al poder*, Madrid: Fórum de Política Feminista, pp. 85-88.

Flaquer, Lluís (1999): *La estrella menguante del padre*, Barcelona: Ariel.

Freixas Farré, Anna (2004), "Ministras y ministros, vínculos y cuidados", *El País*, 22 de mayo.

Frisbie, W. Parker y Neidert, Lisa (1977): "Inequality and the relative size of minority populations: a comparative analysis", *American Journal of Sociology*, vol. 82, pp. 1007-30.

Gallego Méndez, M^a Teresa (2000): "Feminismo y política: sobre criterios de paridad", en Pilar Pérez Cantó y Elena Postigo Castellanos (eds.), *Autoras y protagonistas*, Madrid, Instituto Universitario de Estudios de la Mujer, Ediciones de la Universidad Autónoma de Madrid.

Gallego, Teresa (1994), "El techo de cristal. Los obstáculos para la participación de las mujeres en el poder político", *Las mujeres y el poder político*. Senado, 11 de marzo de 1994, Ministerio de Asuntos Sociales, Instituto de la Mujer.

Gallego-Díaz, Soledad, "Que se note", *El País*, 2 de abril de 2004, p. 22 de ESPAÑA.

Giles, Michael (1977): "Percent black and racial hostility: an old assumption reexamined", *Social Science Quarterly*, vol. 58, pp. 412-17.

Gillespie, Dair L. (1971): "Who Has the Power? The Marital Struggle", *Journal of Marriage and the Family*, 33,

agosto, pp. 445-458.

Goldberg, Philip (1968), "Are Women Prejudiced against Women?", *Transaction*, 5, abril, pp. 28-30.

Homans, George (1974): *Social Behavior: Its Elementary Forms*, Nueva York: Harcourt, Brace and Jovanovich.

Instituto de la Mujer (2004), *La mujer en cifras*. <http://www.mtas.es/mujer/mcifras/principa.htm>

Isalaritat (2004): "La femme, serait-elle un loup pour la femme?" (Sondage Monster conduit sur Internet auprès de 700 femmes).

http://www.isalaritat.fr/info/act_visu.asp?ACT_ID=232

Izquierdo, María Jesús, con Olga del Río y Agustín Rodríguez (1988), *Las desigualdades de las mujeres en el uso del tiempo*, Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales (Instituto de la Mujer).

Jónasdóttir, Anna (1992): *El poder del amor. (¿Le importa el sexo a la democracia?)*, Madrid: Cátedra, Instituto de la Mujer, Universidad de València.

Kanter, Rosabeth Moss (1977a): *Men and Women of the Corporation*, Nueva York: Basic Books.

Kanter, Rosabeth Moss (1977b) "Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women", *American Journal of Sociology*, vol. 82, nº 5, pp. 965-990.

Komarovsky, Mirra (1949), "Cultural Contradictions and Sex Roles", *American Journal of Sociology*, vol. 52, noviembre, pp. 184-89.

Kulick, Don (2004): "La penalización de los clientes y la `política del ahjjj´ en Suecia", en Raquel Osborne (ed.), *Trabajadoras del sexo: derechos, tráfico y migraciones en el siglo XXI*, Barcelona: ed. Bellaterra.

Lafuente, Isaías (2003): *Agrupémonos todas. La lucha de las españolas por la igualdad*, Madrid: Aguilar.

Lombardo, Emanuela (2004): *La europeización de la política española de igualdad de género*, Valencia: Tirant Lo Blanch.

Lovenduski, Joni (2001), "Cambio en la representación política de las mujeres", en Mariagrazia Rossilli (coord.), *Políticas de género en la Unión Europea*, Madrid: Narcea.

Marden, Charles y Meyer, Gladis (1973): *Minorities in American Society*, Nueva York: D. Van Nostrand.

Nevado, Teresa (1993): "Pensar la Mujer como Sujetos Políticos", en *Mujeres al Poder*, Madrid: Fórum de Política Feminista, pp. 19-28.

Ortiz Corulla, Carmen (1987): *La participación política de las mujeres en la Democracia, 1979-1986*, Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales, Instituto de la Mujer, Serie Estudios.

Osborne, Raquel (1996): "¿Son las mujeres una minoría?", *Isegoría (Revista de Filosofía Moral y Política)*, Madrid, nº 14, octubre, pp. 79-93.

Osborne, Raquel (1997): "Grupos minoritarios y acción positiva: las mujeres y las políticas de igualdad", *Papers*, octubre-noviembre, pp. 65-76.

Pernas, Begoña y Ligeró, Juan Andrés (2003): "Más allá de una anomalía: el acoso sexual en la encrucijada entre sexualidad y trabajo", en Raquel Osborne y Oscar Guasch (comps.), *Sociología de la sexualidad*, Madrid: CIS, Colección Monografías, nº 195.

- Ramos Torres, Ramón (1990), *Cronos dividido. Uso del tiempo y desigualdad entre mujeres y hombres en España*, Madrid: Instituto de la Mujer, Serie Estudios, nº26.
- Polatnik, Margaret (1973): "Why Men Don't Rear Children? A Power Analysis", *Berkeley Journal of Sociology*, pp. 45-86.
- Rosa Montero (1999): "La cruz de Juanita y de Cristina", *El País Semanal*, nº 1210, 5 de diciembre.
- Sevilla Merino, Julia (2004), *Mujeres y ciudadanía: la democracia paritaria*, València: Institut Universitari d'Estudis de la Dona.
- Simmel, Georg (1938, 1961): *Cultura femenina y otros ensayos*, México, D.F.: Espasa Calpe Mexicana, Colección Austral.
- Simmel, Georg (1977): "La cantidad en los grupos sociales", en Simmel, *Sociología, vol 1, Estudios sobre las formas de socialización*, Madrid: Biblioteca de la Revista de Occidente, pp. 57-146.
- Smith, Dorothy (1979): "A Sociology for Women", en Julia A. Sherman y Evelyn T. Beck, (eds.), *The Prism of Sex; Essays in the Sociology of Knowledge*, Madison: University of Wisconsin Press, pp. 135-187.
- Valcárcel, Amelia (1997): *La política de las mujeres*, Madrid: Cátedra, Instituto de la Mujer, Universidad de València.
- Verdú, Vicente, "Malas y malísimas", *El País*, 14 de mayo de 2004, p. 38 de SOCIEDAD.
- Vogel-Polski, Eliane (2001), "Democracia paritaria en Europa", en Mariagrazia Rossilli (coord.), *Políticas de género en la Unión Europea*, Madrid: Narcea.
- Wenneràs, Christine y Wold, Agnes (1997): "Nepotism and sexism in peer-review", *Nature*, vol. 397, mayo.
- Young, Iris Marion (2000): *La justicia y la política de la diferencia*, Madrid: Cátedra, Col. Feminismos.
- Zimmer, Lynn (1988): "Tokenism and Women in the Workplace: The Limits of Gender-Neutral Theory", *Social Problems*, vol. 35, nº 1, febrero, pp. 64-77.