

CAMBIAR LA SOCIEDAD EN FEMENINO. EL PAPEL DE LA MUJER EN LA FAMILIA Y EN LA SOCIEDAD DEL SIGLO XXI

MIREIA TINTORÉ

Facultad de Educación, UIC Barcelona

Abstract: “Somos herederos de una historia de enormes condicionamientos que, en todos los tiempos y en cada lugar, han hecho difícil el camino de la mujer. (...) Esto le ha impedido ser profundamente ella misma y ha empobrecido a la humanidad entera de auténticas riquezas espirituales” (S. Juan Pablo II, 1995). El siglo XXI puede lograr superar estas dificultades pero ello requiere cambios en la sociedad y en la propia mujer. La comunicación aborda la situación de la mujer a lo largo de la historia y en la actualidad señalando que en los países por desarrollar asistimos a una feminización de la pobreza y en el mundo desarrollado se ha conseguido la equiparación hombre- mujer pero aún no resulta indiferente pertenecer al sexo femenino. Esto último nos lleva a dos cuestiones: si, en este último entorno, la mujer es libre de verdad a la hora de plantear su vida familiar y profesional, y si combinar trabajo y familia es una tarea exclusivamente femenina. Se comentan las limitaciones internas (de las propias mujeres) y externas (de la sociedad y organización del trabajo) relacionadas con estas preguntas y se concluye con varias propuestas de solución que incluyen lograr la revalorización de la función maternal dentro de la empresa y de la sociedad, realizar cambios en la educación de hombres y mujeres, o promover cambios en las propias mujeres. Se resalta que, a diferencia de otros momentos, las mujeres tienen hoy objetivos positivos sobre ellas mismas y no sólo objetivos negativos de lucha contra los hombres.

Palabras clave: Mujer, Trabajo, Familia, Educación de la mujer.

JPII en su carta a las mujeres en 1995 con ocasión de la Conferencia de Beijing explica que:

“Por desgracia somos herederos de una historia de enormes *condicionamientos* que, en todos los tiempos y en cada lugar, han hecho difícil el camino de la mujer, despreciada en su dignidad, olvidada en sus prerrogativas, marginada frecuentemente e incluso reducida a esclavitud. Esto le ha impedido ser profundamente ella misma y ha empobrecido la humanidad entera de auténticas riquezas espirituales¹”.

En este sentido, podemos decir que a lo largo de los siglos, la sumisión de la mujer ha empobrecido a todo el género humano y le ha impedido desarrollar su esencia como guardiana y protectora del ser humano, de todo lo humano². Esta situación tiene que mejorar.

¿De dónde viene este camino tan difícil para la mujer? Pensamos que de no entender bien las diferencias. Considerar que si dos cosas son diferentes una ha de ser mejor que la otra. Y por lo tanto no considerar que existe una igualdad existencial entre hombre y mujer, y que existe una complementariedad (hombre y mujer han sido creados para el otro y para ayudarse recíprocamente). Como señalaba con acierto una presentación recibida, la humanidad posee dos alas: una es la mujer, otra el hombre. Hasta que las dos alas no estén igualmente desarrolladas, la humanidad no podrá volar.

Vamos a centrar nuestra comunicación en el papel que ha tenido y ha de tener la mujer en la familia y en la sociedad a lo largo de la historia y qué se puede hacer para mejorarlo en la actualidad. El amplio espectro cronológico que se abarca, así como la gran ambición de los contenidos hará que, necesariamente, estas páginas sólo puedan realizar un análisis superficial de la realidad explorada. Desde una perspectiva cualitativa muy laxa obtendremos nuestros datos de gran variedad de fuentes: libros y artículos académicos y divulgativos, noticias y entrevistas en periódicos, informes internacionales, y fuentes orales obtenidas directa o indirectamente por la autora. Seguimos en esto a Corbin y Strauss³ quienes afirman que “una de las virtudes de la investigación cualitativa es que existen numerosísimas fuentes de datos” que el investigador o la investigadora puede utilizar juntas o por separado, e incluyen entre estas fuentes también lo que llaman la “literatura no técnica”. Es nuestro propósito utilizar todo este tipo de fuentes esperando que ello no reste rigor ni validez a las páginas que siguen.

La Mujer en la historia

A lo largo de la historia, la mujer ha contribuido tanto como los hombres (se le atribuye el descubrimiento de la agricultura, que cambió tanto el mundo como la escritura). Esta contribución ha sido directa y visible cuando ha podido ejercer su liderazgo, y ahí está el ejemplo de cientos de reinas, escritoras, reformadoras, abadesas o mujeres en compañías mercantiles que habitualmente han ejercido diferentes formas de poder porque no había un hombre disponible (no existencia de hijos varones, mujeres viudas, conventos femeninos, etc). Aunque a partir del renacimiento pueden encontrarse más mujeres humanistas, cultas e independientes⁴, el cometido de la mujer a lo largo de la historia ha sido fundamentalmente doméstico⁵ y su contribución indirecta e invisible: la mujer ha prestado su servicio a la familia y a la sociedad conservando los

valores de la civilización o influyendo, cuando ha podido, en los grandes hombres (“cherchez la femme”).

La contribución de la mujer ha sido por lo tanto inmensa pero silenciosa porque existía un modelo sexista o patriarcal de organizar la sociedad: la economía giraba en torno a la fuerza física y la mujer era el sexo llamado débil, los hombres se ocupaban de los valores considerados superiores y de lo público, y las mujeres de los valores llamados secundarios y de lo privado, siendo su ámbito de actuación habitual la familia y el hogar.

Como la historiografía se ocupa generalmente de lo grandioso y no de lo cotidiano, casi siempre se ha limitado a recoger las conquistas de los hombres y la cultura que se creó fue una cultura para hombres que empobreció a la humanidad y que todavía hoy no hemos acabado de cambiar.

A partir del XIX surge el feminismo porque “en la libertad, igualdad y fraternidad no se tenía en cuenta a la mujer”⁶ aunque algunas de ellas, como Olimpia de Gouges, - que murió guillotizada -, reivindican una “Declaración de los derechos de la mujer y de la ciudadana”. Los medios revolucionarios consideraban conservadoras y controladas por la Iglesia a las mujeres y por eso no les dan ni la ciudadanía ni el voto. Más adelante, el Código Civil napoleónico (1804), en el que se recogieron los principales avances sociales de la revolución, negó a las mujeres los derechos civiles reconocidos para los hombres durante el período revolucionario (igualdad jurídica, derecho de propiedad...), e impuso unas leyes discriminatorias, según las cuales el hogar era definido como el ámbito exclusivo de la actuación femenina⁷.

Hubo que esperar a los movimientos feministas de finales del siglo XIX y principios del XX para conseguir un cierto avance de la condición femenina. El feminismo ha cambiado profundamente la vida de las mujeres en muchos países y sigue hoy activo allí donde la dominación masculina persiste y faltan las libertades.

El primer feminismo (1780-1950s) persiguió objetivos políticos y se relaciona con el movimiento de las sufragistas, mujeres habitualmente de clase media que luchan por la igualdad y especialmente el derecho al voto y la educación en igualdad de condiciones entre hombres y mujeres, La Primera Guerra Mundial supuso un gran apoyo para este movimiento pues las mujeres tuvieron que realizar los mismos trabajos que los hombres, que estaban en el frente. El “premio” a haberse comportado como hombres fue la posibilidad de votar.

La IGM y la postguerra influyeron también de otra forma en el feminismo pues se produce una mayor independencia económica femenina: muchas mujeres quedan solteras (deberían haberse casado con la *lost generation*) después de la guerra y tienen que ganarse la vida. Se las conoce con el nombre de las

surplus women y en el censo de Gran Bretaña en 1921 había 1.750.000. Casi todas eran de clase media pues las mayores pérdidas se dieron entre los oficiales de clase media y la gente no se casaba fuera de su clase. La reacción masculina fue histórica pues no concebían que las mujeres se pudiesen dedicar a otra cosa diferente a casarse y tener hijos. Muchos libros alertan de que esto es un peligro para la sociedad, la moral, o la salud; preocupa que, además, las mujeres puedan aprender a vivir sin necesitar a los hombres⁸.

El segundo feminismo, propio de los años 60 del pasado siglo, es un feminismo más radical y teñido de las ideologías en boga durante aquel momento: marxismo, existencialismo y psicoanálisis freudiano. Se considera que la mujer está oprimida por los hombres y especialmente por lo que Beauvoir considera la “trampa de la maternidad” y las ligaduras de la naturaleza (“No naces mujer, ¡te hacen mujer!”). Por eso en muchos casos el objetivo de este feminismo es librarse del varón, de la maternidad y de las ataduras como comentan Enkvist, 2007⁹, y Burgraff¹⁰. Este feminismo es el que desemboca en la ideología de género.

El tercer feminismo, en el cual todavía estamos, no se plantea la igualdad como objetivo sino la celebración de la diferencia, que puede conducir – o no – a potenciar la complementariedad entre hombres y mujeres aunque en algunos casos ha llevado a la exaltación de una cultura femenina que destruya el patriarcado.

Situación actual de la mujer

Podríamos sintetizar la situación actual de la mujer en el mundo señalando que en el mundo no desarrollado la situación de la mujer es todavía peor que la del hombre y se ha producido una auténtica feminización de la pobreza, tal como indican los últimos informes de organismos internacionales. En concreto, uno de los últimos informes de la OIT¹¹ confirma que aunque las disparidades entre sexos en los mercados del trabajo a nivel global mejoraron en torno al cambio de milenio, esta diferencia aumentó desde que estalló la crisis en 2007.

En el primer mundo, la situación de las mujeres ha mejorado notablemente pero aún no resulta indiferente ser mujer. Esto permite decir, con algunas grandes protagonistas de la Conferencia de Beijing sobre la Mujer, que “mientras unas mujeres andan preocupadas por la elección de su marca de lavaplatos, otras lo están por conseguir el agua para lavarlos”¹². En los países en vías de desarrollo, las mujeres han de luchar contra un triple o cuádruple prejuicio: por ser mujer, por ser de color (o indígena), por ser pobre y también por ser niña. El objetivo en esos países es devolver a las mujeres el respeto a su dignidad y papel en la sociedad, considerarlas como gran motor para el desarrollo y tener presente que cualquier acción – especialmente las relacionadas con la mejora

cultural y la educación – es importante. “La inversión económica en la mujer, sobre todo en educación, es sinónimo de crecimiento económico sostenible”¹³.

En este sentido, merece la pena señalar las palabras de una mujer gerente de programas de salud y educación en Guatemala que muestra la importancia de las pequeñas ayudas en la lucha contra la falta de instrucción y la pobreza:

“Yo vengo de una familia muy pobre. Y yo quería contribuir a la casa, necesitábamos ganar dinero. Y manejaba muy bien la bicicleta y encontré que distribuir el periódico no era una cosa tan pesada; que podía hacer una buena parte del trabajo antes de irme a la escuela y otra parte al regresar. Pero quien me daba los periódicos, cuando me quedaba uno me obligaba a leer y a opinar. Y me acuerdo muy bien que me obligaba a llenar crucigramas (...) y a veces hacía acertijos (...). Y me obligaba, me decía: ‘¿qué piensas?’ Y así empezó porque, entonces, yo deseaba que sovrara por lo menos un diario para poderlo leer (...) El que un niño tenga, saboree, un libro, puede cambiar su existencia”¹⁴.

En el primer mundo, por el contrario, se ha llegado a la equiparación hombre-mujer aunque creemos que aún no resulta indiferente ser mujer. “Las mujeres, como colectivo, ganan menos que los hombres, progresan más lento y casi nunca llegan tan alto”¹⁵.

A pesar de los indudables avances, la mujer no es libre de verdad a la hora de plantearse su vida familiar y profesional y además muchas veces se considera que combinar trabajo y familia - a lo que se llama “conciliar” y no “armonizar” que sería más adecuado- es una tarea exclusivamente femenina¹⁶.

Algunas de las dificultades para la mujer son externas: políticas de recursos humanos que discriminan incluso sin proponérselo, culturas de empresa adversas, imagen estereotipada y negativa de la mujer en los medios de comunicación (se la representa en cualquiera de sus estereotipos: como una “super-woman”, una “sex-symbol” o una “aburrída ama de casa”), considerar que las mujeres quieren estar en los mismos sitios que los hombres, valorar exclusivamente el trabajo extradoméstico, y un largo etcétera de características relacionadas con el hecho de que las creencias y valores dominantes en el mundo económico y social todavía pueden llevar a pensar que “to think manager is to think male”¹⁷.

Otras dificultades para la mujer son internas y tienen su origen en las propias mujeres quienes muchas veces son las primeras en no valorar el trabajo en el hogar y que además son capaces de auto-limitarse, auto-excluirse o realizar renunciadas excesivas. En este sentido, es importante hacer consciente a la mujer de que el “techo de cristal” ya se ha roto – por lo menos para algunas –

y de que la mujer puede llegar – si quiere – a los mismos lugares que los hombres siempre teniendo en cuenta que su vida no es tan lineal como la de los varones y está más sujeta a redirecciones.

Efectivamente, la metáfora del “glass ceiling” ha desaparecido y ha sido sustituida por la metáfora del laberinto¹⁸, imagen que proporciona una idea mucho más adecuada de la trayectoria no-lineal pero quizás más rica a través de la cual la mujer llega a conseguir los mismos objetivos profesionales (que no han de ser los únicos ni los más importantes) que los hombres.

Oportunidades para la mujer y las familias del siglo XXI

El siglo XXI no puede plantearse desperdiciar a la mitad de su población. Por eso, muchos autores hablan del siglo XXI como el siglo de y para la mujer. Nuestro siglo necesita el genio femenino y los nuevos estilos que tanto en el mundo político como en el de la economía o la cultura se están desarrollando, tienen que ver con características consideradas tradicionalmente como más “femeninas”.

En efecto, en el mundo económico los nuevos estilos de liderazgo y negociación son más abiertos, flexibles, comunicativos, democráticos y basados en el ganar-ganar que los estilos característicos de la era industrial: jerarquizados, autoritarios y en los que “si yo gano, tú pierdes”. Sin ánimo de pecar de feminista ¿Quién no reconoce en el nuevo estilo las características de mujeres y niñas desde su más tierna infancia?

En la actualidad los académicos y las grandes escuelas de negocios están defendiendo el estilo democrático de dirección. El estilo jerárquico tiene como referencia a la sociedad industrial y es un modelo esencialmente “masculino”. Los rasgos ligados a este estilo de dirección están asociados a características atribuidas a los hombres: fuerza, seguridad en sí mismo, determinación.

Hacia 1990 empieza a hablarse del tema de la mujer y el liderazgo: Sally Helgesen escribe su libro *The Female Advantage* y en él señala que las habilidades relacionales de las mujeres son mejores para los negocios que el sistema tradicional que concentra el poder en manos de algunos. Esta idea fue ampliamente recogida en la Conferencia de Beijing:

“Hoy se da un fenómeno muy interesante pues características que tradicionalmente fueron consideradas femeninas son incorporadas como esenciales en la capacitación de los altos gerentes y empresarios varones: el desarrollo de la sensibilidad, la capacidad de mediación y diálogo, la personalización del trato, el logro de acuerdos que superen la pura administración de los conflictos.

Se ha comprobado que estas características además logran mayores ga-

nancias económicas y pueden provocar más sentido de pertenencia al trabajo y a la empresa. Lo que silenciosamente la mujer viene haciendo desde hace siglos, en lo cotidiano, aparece ahora como modelo de dirección” (Embajadora Zelmira Regazzoli, jefa de la delegación argentina. Discurso en el Plenario de la Conferencia de Beijing)

Lo mismo comentan Babcock y Laschever¹⁹ quienes señalan que el estilo femenino puede producir resultados superiores incluso en el mundo de la empresa y citan palabras de Peter Drucker para corroborar esta afirmación.

The McKinsy Quaterly n° 4 de 2008, dedica la revista al tema del Liderazgo Femenino y en artículo titulado “A business case for women” los autores²⁰ afirman que el tema de introducir mujeres en las empresas no tiene que verse como un asunto de imagen, sino que es bueno para los resultados de las compañías, ofreciendo datos de investigaciones europeas y americanas que lo demuestran. Los autores señalan que han encontrado evidencias significativas de que una mayor representación de mujeres en posiciones elevadas lleva a mayor calidad y resultados en la empresa. En el mismo sentido se pronuncia Michelle Bachelet, directora ejecutiva de ONU mujeres²¹: “Garantizar la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres no sólo es una medida justa, es también una estrategia económica rentable”.

Pfeffer, citado por Babcock et al.²² considera que en la nueva economía global, los negocios sólo triunfarán poniendo lo primero a las personas. Esto crea en las organizaciones la necesidad de fijarse en la manera en que se dirige a las personas. Se necesita prácticas de dirección que promuevan la confianza y reduzcan las distinciones por estatus. Y que inspiren un sentimiento de pertenencia entre los miembros de la empresa. Su investigación sugiere que las mujeres son las que mejor se pliegan a este nuevo perfil. Los hombres adoptan un estilo más autoritario y las mujeres un estilo democrático. Las investigaciones también muestran que las mujeres líderes están más orientadas a las personas que los hombres, más preocupadas por la satisfacción de las personas en el trabajo. Cuando el hombre se dibuja en el organigrama lo hace en lo alto de la organización; la mujer tiende a verse en el centro.

De esta manera, a medida que más organizaciones pasan de ser piramidales a flexibles y con el poder más difuso e interdependiente, tanto los académicos como los líderes de empresa están empezando a reconocer la correspondencia entre las habilidades de las mujeres y las nuevas necesidades de las organizaciones.

Ya lo había aventurado James MacGregor Burns en 1978:

“A medida que el liderazgo empieza a verse como un proceso en el que líderes se encargan de movilizar las necesidades humanas y las aspira-

ciones de los colaboradores, las mujeres serán rápidamente reconocidas como líderes y los hombres cambiarán su estilo de liderazgo”²³.

Fenómenos similares se observan en el mundo de la medicina, donde – sin que exista un gran elenco de grandes doctoras – las mujeres son mayoría en las escuelas de medicina y en los hospitales y llevan a cabo en muchos casos una gran labor en la promoción humana y la defensa de la vida. Lo mismo podría decirse del protagonismo de la mujer en la vida cultural y en la educación; y no sólo en niveles inferiores –como hasta ahora– sino hasta las más altas instancias de las universidades o academias. Quizás las mujeres son aún minoría en la vida política, en los grandes consejos de administración y en la banca pero el número de ellas va aumentando en estos lugares. Bien es verdad que habría que estudiar la relación de la mujer con el dinero y con el poder. Una relación no siempre positiva, como comentan algunas autoras²⁴.

La presencia de más mujeres en diferentes entornos ha permitido una mejora en los horarios de trabajo (por ejemplo, el Parlamento británico tuvo que cambiar sus horarios durante la administración Blair por primera vez en toda su larga historia debido a la gran presencia de mujeres en la cámara, muchas de las cuales se negaban a estar disponibles “en cualquier momento” para las votaciones), la existencia de mujeres que abandonaban trabajos de alto nivel en grandes multinacionales cuando empezaban a ser madres ha producido mejoras en las condiciones de trabajo (una mayor humanización, una mayor consideración de que existen otras realidades además de la oficina) y ha salido al paso del enorme coste que supone perder talento en una empresa.

Lo mejor, es que este nuevo estilo de hacer “femenino” consigue ganancias para hombres y mujeres por igual. Ya que ¿quién quiere jornadas de 80 horas a la semana? ¿quién quiere jornadas sin fin? ¿quién quiere viajar por motivos profesionales los fines de semana? ¿quién quiere viajes largos que requieren estar separado-a de la familia? Se advierte que por primera vez en la historia la mujer tiene objetivos positivos para sí misma y no sólo objetivos negativos de lucha contra los hombres²⁵. También que las mujeres están creando una nueva cultura siendo por fin ellas mismas y sin renunciar a lo que les es más propio. Y por último, que lo que da mejores resultados no es que sólo haya hombres o sólo haya mujeres sino la diversidad²⁶

Siguiendo a Touraine (2007), quien – desde una perspectiva ideológica harto diferente - se pronuncia de una manera muy similar a las ideas recogidas en la Carta a las Mujeres (1995), podríamos concluir este apartado diciendo que a lo largo de la historia, los hombres (varones) han creado una cultura para hombres y la sumisión de la mujer ha empobrecido a la Humanidad. Las feministas radicales de los 60s crearon una cultura para la mujer. Hoy, las mujeres

están creando casi sin darse cuenta una cultura para hombres y mujeres. Hasta ahora la aspiración de las mujeres más ambiciosas era la de llegar a ser CEO de alguna de las grandes empresas. Ahora el objetivo distinto, se trata de “cambiar por completo el juego”²⁷ para hombres y mujeres. Es un profundo cambio cultural en el que las mujeres transforman sus vidas y, aunque no pretenden una movilización colectiva, esos cambios tienen un alcance global.

El camino por recorrer

Iniciábamos la comunicación señalando que el camino de la mujer hasta el siglo XXI ha sido arduo y difícil. Hemos de acabar diciendo que todavía queda un camino por recorrer. Esta trayectoria es especialmente larga para las mujeres del mundo por desarrollar. También se necesitan cambios en el mundo desarrollado que apuntamos ahora a modo de conclusión necesariamente breve en forma de posibles actuaciones.

Hemos mantenido en este estudio que los problemas de la mujer proceden en buena parte de la excesiva valoración de las tareas externas y extradomésticas de cualquier tipo y la consecuente minusvaloración de lo interno y doméstico. La mejora de la condición femenina debería pasar, en nuestra opinión, por considerar la unión entre estos dos mundos y especialmente la revalorización de lo intrínsecamente femenino, la maternidad, en la empresa y en la sociedad. En este sentido se pronuncia la profesora Robin Gerber²⁸ quien ha dedicado tiempo a estudiar el liderazgo femenino y comenta que “las mujeres pueden beneficiar cuanto les rodea con la riqueza aprendida en cada etapa de su vida” y hace especial referencia a lo que la maternidad aporta a la mujer.

También habría que revalorizar el trabajo del hogar partiendo de las propias mujeres que trabajan fuera de casa y muchas veces valoran poco el trabajo doméstico. El “trabajo de la mujer” se considera lo mismo que trabajar en una profesión sin valor monetario reconocido y además con un valor negativo (“no trabajadora”) aunque a la mujer sí que le supone un coste importante: pérdida de sueldo, menos seguridad financiera y a la sociedad un gran ahorro.

Aunque están desarrollándose “nuevos tipos de padre”²⁹, habría que facilitar que los hombres puedan entrar en el siglo XXI realizando tareas consideradas tradicionalmente como femeninas (el trabajo en el hogar) de la misma forma que las mujeres han entrado en el siglo aproximándose al mundo profesional “masculino”. Habría también que facilitar que el hombre se ocupara de lo interno y la mujer de lo externo y público. También habría que equiparar la importancia de ambos sectores.

No habría que dar por sentado que las mujeres quieren estar en los mismos sitios que los hombres ya que las mujeres a veces quieren y a veces no desean estar en los lugares de los hombres. Estar en un lugar exige aceptar las condi-

ciones establecidas para su acceso. Y estas condiciones, a veces, no son aceptables porqué son contrarias a los deseos de las mujeres o el precio a pagar es demasiado alto.

Además se tendría que intentar resolver las cuestiones que están detrás de los grandes problemas que afligen a las mujeres a lo largo del globo (ablaciones, trata de mujeres, matrimonios concertados, matrimonios de niñas, y un largo elenco de situaciones similares). En la lucha contra estas situaciones el papel de las propias mujeres puede ser fundamental.

Se han de promover cambios en la propia mujer de forma que éstas sean más proactivas y capaces de superar sus auto-limitaciones, se atrevan a pedir, tengan expectativas altas sobre sí mismas, sepan valorarse y superen los estereotipos³⁰. Y también se han de promover cambios en la educación de niños y niñas de manera que también se superen los estereotipos que siguen existiendo.

En definitiva, y siguiendo a Pérez López, "si el siglo XXI funciona será porque la mujer tendrá una participación cada vez mayor en la organización de la sociedad"³¹.

Notes

¹ Juan Pablo II (1995), *Carta a las mujeres*. n. 3. Librería Editrice Vaticana.

² Juan Pablo II (1988). *Mulieris Dignitatem* n. 30. Librería Editrice Vaticana: "La fuerza moral de la mujer, su fuerza espiritual, se une a la conciencia de que Dios le confía de un modo especial el hombre, es decir, el ser humano".

³ Corbin, Juliet & Strauss, Anselm. (2008). *Basics of qualitative research. 3rd edition*. Sage, California. Páginas 27 y 38.

⁴ Bel Bravo, María Antonia (2002). *Mujeres españolas en la historia moderna*. Sílex, Madrid.

⁵ Juan Carlos Ocaña: La mujer en las sociedades preindustriales. Consultado en <http://www.historiasiglo20.org/sufragismo/sopreind.htm>

⁶ Blanca Castilla (2004). La complementariedad varón-mujer. Editorial Rialp: Madrid.

⁷ Juan Carlos Ocaña: Sufragismo y feminismo, la lucha por los derechos de la mujer 1789-1945. Consultado en <http://www.historiasiglo20.org/sufragismo/so->

[preind.htm](#)

⁸ Nicholson, Virginia. (2007), *Singled Out*, Viking, London

⁹ Enkvist, Inger (2007). *Igualdad y diversidad en el proceso educativo*, Congreso EASSE, Barcelona, 2007.

¹⁰ Burgraff, Jutta (n.d). *Acerca de la ideología postfeminista de género*. Consultado el 15 de julio de 2014 en <http://www.conoze.com/doc.php?doc=733>

¹¹ OIT (2012). *Global Employment Trends for Women 2012*. Organización Internacional del Trabajo, Ginebra

¹² Palabras pronunciadas por Gertrude Mongella en la Conferencia de la Mujer de Beijing (1995) y recogidas por la autora de esta comunicación

¹³ Palabras pronunciadas por la directora del Banco Mundial con ocasión de la Conferencia de Beijing (1995)

¹⁴ Palabras recogidas de la protagonista de esta historia para una investigación en marcha en la que participa la autora.

¹⁵ Babcock, Linda & Laschever, Sara (2007). *Women don't ask. The high cost of*

avoiding negotiation, and positive strategies for change. Bantam Books, New York.

¹⁶ Chinchilla, Nuria & León, Consuelo (2004). *La ambición femenina. Cómo re-conciliar trabajo y familia.* Aguilar, Madrid.

¹⁷ Schein, Edgard H. (1989). *Organizational culture and leadership.* Jossey-Bass.

¹⁸ Eagly, Alice H. & Carli, Linda L. (2007). *Through the labyrinth. The truth about how women become leaders.* Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

¹⁹ Babcock & Laschever (2007), o.c.

²⁰ Desvaux, George; Devillard-Hoelinger, Sandrine & Meaney, Mary C. (2008). "A Business Case for Women". *The MacKinsey Quarterly*, 4.

²¹ Noticias OIT, presentación del informe de la OIT sobre el empleo femenino. Consultado el 7 de julio de 2014 en: http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_195455/lang-es/index.htm

²² Babcock & Laschever (2007), o.c.

²³ Burns, James McGregor (1978). *Leadership.* Harper & Row, New York.

²⁴ Frankel, Lois P. (2004). *Nice girls don't get the corner office. 101 unconscious mistakes women make that sabotage their careers.* Warner Business Books, New York.
Orman, Suze (2007). *Women & Money. Owning the power to control your destiny.*

Spiegel and Grau, New York.

²⁵ Gerber, Robin (2005). *Katherine Graham. The leadership journey of an American icon.* Portfolio. Penguin Books, New York.
Touraine, Alain. (2007). *El mundo de las mujeres.* Paidós, Barcelona.

²⁶ Michael Ferrary, entrevistado en *La Vanguardia* de 2 de noviembre de 2008.

²⁷ Babcock et. al. p. 196

²⁸ Gerber, Robin (2003). Mothers and leadership. Mother's hone leadership skills on career breaks. *USA Today.*

²⁹ *La vanguardia* de 20 de mayo de 2007 señala que están desarrollándose nuevos tipos de padre: el padre intenso (que se ocupa extraordinariamente de su hijo); el padre responsable (que se ocupa convencido), el padre complementario (que lo hace porque su mujer se lo indica pero con poco convencimiento) y el padre ausente.

³⁰ Babcock, Linda & Laschever, Sara (2007). *Women don't ask.* Bantam Books, New York.
Kellerman, Barbara & Rhode, Deborah L. (2007). *Women & Leadership. The state of play and strategies for change.* Wiley Books. Jossey Bass, New York.
Orman, Suze (2007). *Women & Money.* Spiegel & Grau, New York.

³¹ Pérez López, Juan Antonio & Chinchilla, Nuria (1995). *La mujer y su éxito.* EUNSA, Pamplona.

Referencias Bibliográficas

- Babcock, Linda & Laschever, Sara (2007). *Women don't ask. The high cost of avoiding negotiation, and positive strategies for change*. Bantam Books, New York.
- Bel Bravo, María Antonia (2002). *Mujeres españolas en la historia moderna*. Sílex, Madrid.
- Blanca Castilla (2004). La complementariedad varón-mujer. Editorial Rialp: Madrid.
- Burgraff, Jutta (n.d). *Acerca de la ideología postfeminista de género*. Consultado el 15 de julio de 2014 en <http://www.conoze.com/doc.php?doc=733>
- Burns, James McGregor (1978). *Leadership*. Harper & Row, New York.
- Chinchilla, Nuria & León, Consuelo (2004). *La ambición femenina. Cómo re-conciliar trabajo y familia*. Aguilar, Madrid.
- Corbin, Juliet & Strauss, Anselm. (2008). *Basics of qualitative research. 3rd edition*. Sage, California.
- Desvaux, George; Devillard-Hoelinger, Sandrine & Meaney, Mary C. (2008). "A Business Case for Women". *The MacKinsey Quarterly*, 4.
- Eagly, Alice H. & Carli, Linda L. (2007). *Through the labyrinth. The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Enkvist, Inger (2007). *Igualdad y diversidad en el proceso educativo*, Congreso EASSE, Barcelona, 2007.
- Frankel, Lois P. (2004). *Nice girls don't get the corner office. 101 unconscious mistakes women make that sabotage their careers*. Warner Business Books, New York.
- Gerber, Robin (2005). *Katherine Graham. The leadership journey of an American icon*. Portfolio. Penguin Books, New York.
- Touraine, Alain. (2007). El mundo de las mujeres. Paidós, Barcelona.
- Gerber, Robin (2003). Mothers and leadership. Mother's hone leadership skills on career breaks. *USA Today*.
- Juan Pablo II (1995) *Carta a las mujeres*. Librería Editrice Vaticana.
- Juan Pablo II (1988). *Mulieris Dignitatem*. Librería Editrice Vaticana
- Kellerman, Barbara & Rhode, Deborah L. (2007). *Women & Leadership. The state of play and strategies for change*. Wiley Books. Jossey Bass, New York
- Nicholson, Virginia. (2007) *Singled Out*, Viking, London.
- Ocaña, Juan Carlos. La mujer en las sociedades preindustriales. Sufragismo y feminismo. Consultado en <http://www.historiasiglo20.org/sufragismo/sopreind.htm>
- OIT (2012). *Global Employment Trends for Women 2012*. Organización Internacional del Trabajo, Ginebra
- Orman, Suze (2007). *Women & Money. Owning the power to control your destiny*. Spiegel and Grau, New York.
- Pérez López, Juan Antonio & Chinchilla, Nuria (1995). *La mujer y su éxito*. EUNSA, Pamplona.
- Schein, Edgard H. (1989). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Touraine Alain, (2007). El mundo de las mujeres. Paidós, Barcelona, p. 23.