



**Liderazgo femenino:**

**Un estudio etnográfico sobre  
género, diversidad e inclusión en  
organizaciones contemporáneas**

**Trabajo de Fin de Master**

**Master de Filosofía: Conocimiento y Ciudadanía 2024-2025**

**Línea de Trabajo;** O Método Etnográfico. O seu uso en Humanidades e Ciencias Sociais

**Alumna:** Raquel Calvo Gómez

**Tutor:** Diego Allen- Perkins Avendaño

# **Women Leadership: An Ethnographic Study on Gender, Diversity, and Inclusion in Contemporary Organizations**

**Master's Thesis**

Master's Degree in Philosophy: Knowledge and Citizenship 2024–2025

Research Line: The Ethnographic Method: Its Use in the Humanities and Social Sciences

Student: Raquel Calvo Gómez

Supervisor: Diego Allen-Perkins Avendaño

## Compromiso de cumplimiento de la Ley de Propiedad Intelectual y de la Ley de Protección de Datos

D<sup>a</sup> Raquel Calvo Gómez, con ██████████ estudiante del Máster en Filosofía: Conocimiento y Ciudadanía, en la Facultad de Filosofía de la Universidad de Santiago de Compostela, declara:

Que su Trabajo de Fin de Máster, titulado «*Liderazgo femenino: Un estudio etnográfico sobre género, diversidad e inclusión en organizaciones contemporáneas*», cumple con la Ley de Propiedad Intelectual (Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril) y con la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales, así como con el Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016 (Reglamento General de Protección de Datos – RGPD).

Declara además que:

- Ha respetado los derechos de autor y ha citado debidamente todas las fuentes utilizadas, tanto bibliográficas como documentales.
- Ha obtenido el consentimiento informado de las personas entrevistadas y/o observadas en el marco de su investigación etnográfica.
- Ha garantizado el anonimato, la confidencialidad y la protección de los datos personales de las participantes, empleando pseudónimos y codificaciones cuando ha sido necesario.
- Se compromete a no hacer un uso comercial o inadecuado de los datos recogidos y a utilizarlos únicamente con fines académicos e investigativos.

Santiago de Compostela, 18 de Junio de 2025

Firmado: Raquel Calvo Gómez

## Resumen

Este trabajo analiza el liderazgo femenino en organizaciones contemporáneas desde una perspectiva crítica, interseccional y situada. A través de un estudio etnográfico del programa Horizonte Life, una iniciativa portuguesa de mentoría promovida por el *Movimento Life* en el sector de la salud, se examinan las experiencias de mujeres líderes en contextos marcados por estructuras organizacionales generizadas. El marco teórico articula aportes de Michel Foucault, Judith Butler, Carol Gilligan y bell hooks, Kimberlé Crenshaw y Audre Lorde, y Joan Acker. La metodología se sustenta en un trabajo etnográfico que incluye observación participante, entrevistas en profundidad y análisis de discursos institucionales. Los resultados muestran que el liderazgo femenino no puede reducirse a una cuestión de representación numérica, sino que implica una práctica crítica basada en el cuidado, la agencia y la resignificación de las subjetividades. A pesar de las tensiones internas y las contradicciones internas del programa analizado, la investigación muestra la emergencia de formas relacionales y transformadoras de liderazgo que cuestionan las lógicas tradicionales del poder y abren caminos hacia culturas organizacionales más inclusivas y éticas.

**Palabras clave:** liderazgo femenino, interseccionalidad, performatividad de género, ética del cuidado

## Abstract

This study analyzes women leadership in contemporary organizations from a critical, intersectional, and situated perspective. Through an ethnographic study of the *Horizonte Life* program, a Portuguese mentoring initiative promoted by the *Movimento Life* in the healthcare sector, it examines the experiences of women leaders in contexts shaped by gendered organizational structures. The theoretical framework integrates contributions from Michel Foucault, Judith Butler, Carol Gilligan and bell hooks, Kimberlé Crenshaw and Audre Lorde, and Joan Acker. The methodology is based on ethnographic fieldwork, including participant observation, in-depth interviews, and discourse analysis of institutional narratives. The findings reveal that women leadership cannot be reduced to a matter of numerical representation; rather, it entails a critical practice grounded in care, agency, and the resignification of subjectivities. Despite the internal tensions and contradictions of the program studied, the research highlights the emergence of relational and transformative forms of leadership that challenge traditional power logics and open pathways toward more inclusive and ethical organizational cultures.

**Keywords:** female leadership, intersectionality, gender performativity, ethics of care.

## **Índice:**

### **Capítulo 1: Introducción**

### **Capítulo 2: Marco Teórico**

- 2.1. Poder y producción de subjetividades
- 2.2. Performatividad de género y liderazgo
- 2.3. Ética del cuidado y liderazgo relacional
- 2.4. Interseccionalidad y subjetividades múltiples
- 2.5. Organizaciones generizadas y estructuras de exclusión
- 2.6. Modelos contemporáneos de liderazgo: Co-Active Coaching y Leadership Circle Profile

### **Capítulo 3: Contexto del estudio**

### **Capítulo 4: Metodología**

- 4.1. Enfoque metodológico
- 4.2. Estrategia metodológica
- 4.3. El lugar del investigador y la reflexividad
- 4.4. Técnicas de recogida de información

### **Capítulo 5: Análisis de Resultados**

- 5.1. Poder y producción de subjetividades: una mirada foucaultiana al liderazgo femenino
- 5.2. Performatividad de género y liderazgo: una mirada desde Judith Butler
- 5.3. Ética del cuidado y liderazgo relacional
- 5.4. Interseccionalidad y liderazgo desde Crenshaw y Lorde
- 5.5. Organizaciones generizadas y estructuras de exclusión

### **Capítulo 6: Conclusiones**

### **Capítulo 7: Referencias Bibliográficas**

### **Anexo**

## Capítulo 1: Introducción

El liderazgo femenino en las organizaciones contemporáneas no puede analizarse únicamente como un fenómeno de representación o ascenso individual. Su emergencia, especialmente cuando se articula desde la diversidad y la inclusión, interpela de forma profunda las lógicas tradicionales del poder, los mandatos de género y las estructuras jerárquicas que han sostenido históricamente las instituciones. Más que sumar mujeres a posiciones de decisión, se trata de preguntarnos qué tipo de liderazgo es posible ejercer y qué condiciones organizacionales lo hacen posible o imposible.

Este trabajo se propone abordar el liderazgo femenino como una práctica situada<sup>1</sup>, relacional y transformadora, a través de un estudio etnográfico del programa de mentoría Horizonte Life<sup>2</sup>, impulsado por el Movimento Life en Portugal. Este programa convoca a 40 profesionales del mundo de la salud, 20 mujeres líderes con experiencia en puestos de liderazgo, las mentoras, y 20 mujeres menores de 35 que inician su camino en el mundo del liderazgo, las mentorizadas, a participar en una experiencia de formación, acompañamiento y visibilización pública que busca potenciar liderazgos conscientes, éticos y diversos. En su propuesta, Horizonte Life no solo se presenta como un programa de desarrollo profesional, sino como un espacio político de reconfiguración del poder y de producción de subjetividades críticas.

La investigación se apoya en un marco teórico que articula cinco ejes principales: el análisis del poder como relación y producción de subjetividades (Foucault, 1978, 1980); la teoría de la performatividad de género (Butler, 1990, 1993); la ética del cuidado como fundamento del liderazgo relacional (Gilligan, 1982; hooks, 2000); la interseccionalidad como herramienta de análisis de la desigualdad múltiple (Crenshaw, 1989; Lorde, 1984); y la crítica a las organizaciones generizadas (Acker, 1990; Eagly & Carli, 2007), en diálogo con dos modelos contemporáneos de liderazgo: *Co-Active Coaching* (Whitworth, Kimsey-House y Sandahl, 1998, 2015) y *Leadership Circle Profile*. (Anderson y Adams, 2016). Desde estos enfoques, el liderazgo femenino no es un atributo esencial, sino una práctica en disputa, performativa y atravesada por relaciones de poder, resistencia y agencia.

---

<sup>1</sup> "Forma situada" se refiere a la comprensión de que el conocimiento, las prácticas y los modos de ejercer el liderazgo no son universales ni neutros, sino que se configuran en relación con contextos históricos, sociales, culturales y subjetivos específicos. Esta perspectiva, desarrollada especialmente desde las epistemologías feministas, rechaza la idea de una objetividad abstracta y valora el saber encarnado, relacional y contextualizado como forma legítima de producción de conocimiento (Estalella, 2022).

<sup>2</sup> Véase: <https://www.movimentolife.pt/news/programa-de-mentoria-promove-lideranca-no-feminino>

El enfoque metodológico adoptado es de carácter cualitativo, con una estrategia etnográfica que combina observación participante, entrevistas en profundidad y análisis documental. Como investigadora y autora del presente trabajo, desempeño un doble rol, ya que soy parte del programa Horizonte Life de mentoría en labor consultora, formadora y facilitadora. Esto supone un posicionamiento implicado que requiere una fuerte reflexividad (Estalella, 2022; Cotán, 2020). Esta posición, lejos de invalidar la investigación, la asumo como fuente de conocimiento situado, por eso incluyo en el contexto teórico los dos modelos de liderazgo contemporáneo, ya que son los modelos que llevo impartiendo a través de la formación, el *mentoring* y el *coaching a managers* y directivos en empresas nacionales y multinacionales desde hace 12 años. En línea con las epistemologías feministas que reconocen el valor de la experiencia encarnada como herramienta de análisis, es importante que incluya las bases de mi experiencia y mi propia epistemología en el mundo del liderazgo.

Los objetivos de este trabajo buscan comprender, a partir del trabajo de campo, desarrollado entre talleres formativos, la conferencia anual del *Movimiento Life*, en la que participo como ponente, encuentros informales y entrevistas a embajadoras, cómo las mujeres participantes viven y ejercen su liderazgo, qué obstáculos enfrentan, qué estrategias despliegan, cómo encarnan el poder y cómo resignifican su agencia en contextos aún marcados por estructuras patriarcales. Especial atención se prestará a las tensiones entre los discursos institucionales sobre diversidad e inclusión y las prácticas reales, así como a los gestos cotidianos de cuidado, sororidad y resistencia que configuran nuevas formas de autoridad y legitimidad.

Este trabajo se inscribe, así, en una apuesta por producir conocimiento crítico que contribuya no solo al análisis académico del liderazgo femenino, sino también a la transformación ética de las organizaciones. Porque pensar el liderazgo desde el género, la diversidad y la inclusión no es solo una tarea descriptiva: es, ante todo, una invitación a imaginar otros modos de habitar el poder.

## **Capítulo 2: Marco Teórico:**

### Introducción al capítulo

Este capítulo ofrece un marco conceptual para analizar el liderazgo femenino desde una perspectiva crítica, interseccional y situada. Este desarrollo se realiza a través de seis ejes teóricos principales: el poder y la producción de subjetividades; la performatividad de género; la ética del cuidado; la interseccionalidad y la diversidad; y las estructuras organizacionales generizadas. Desde esta aproximación se busca comprender cómo las mujeres líderes no solo acceden al poder, sino que también

lo transforman desde prácticas éticas, relacionales y políticas. Esta base teórica permitirá interpretar las dinámicas observadas en el programa Horizonte Life, conectando los datos empíricos con debates contemporáneos en filosofía política, estudios de género y liderazgo organizacional.

### **2.1. Poder y producción de subjetividades**

Desde la perspectiva de Michel Foucault, el poder no se concibe como una entidad que se posee, sino como una relación que circula, atraviesa los cuerpos, las instituciones y los discursos (Foucault, 1978). El poder no es simplemente represivo, sino fundamentalmente productivo: produce saberes, normas, subjetividades. En este sentido, las prácticas de liderazgo pueden analizarse como formas de ejercicio del poder que moldean los modos de ser y actuar de los sujetos.

En el contexto organizacional, esto implica que el liderazgo femenino no se limita a ocupar un lugar predefinido, sino que puede constituirse como una práctica que transforma las normas que lo posibilitan. El liderazgo, desde este enfoque, es una tecnología de poder que puede reproducir o subvertir las estructuras jerárquicas, patriarcales o coloniales. La micropolítica del liderazgo se manifiesta en los gestos cotidianos, en las formas de hablar, escuchar, decidir y cuidar (Foucault, 1980).

### **2.2. Performatividad de género y liderazgo**

Judith Butler (1990) propone que el género no es una esencia ni una identidad fija, sino una construcción performativa, es decir, el resultado de la repetición regulada de actos, discursos y gestos que crean la apariencia de una identidad coherente. Esta teoría permite pensar el liderazgo femenino como una práctica performativa en la que las mujeres reproducen, negocian o subvierten los mandatos de género.

Las formas de autoridad, voz y representación tradicionalmente asociadas al liderazgo están codificadas en términos masculinos: racionalidad, firmeza, control emocional. Las mujeres líderes enfrentan la tensión entre adaptarse a estos modelos o transformarlos desde su experiencia encarnada. La agencia, en este sentido, no es una libertad absoluta, sino la capacidad de re-significar las normas mediante su repetición crítica (Butler, 1993).

### **2.3. Ética del cuidado y liderazgo relacional**

Carol Gilligan (1982) plantea una crítica a los modelos de desarrollo moral centrados exclusivamente en la justicia abstracta, proponiendo una ética del cuidado basada en la relacionalidad, la em-

patía y la responsabilidad mutua. Este enfoque permite pensar el liderazgo femenino como una práctica situada en el vínculo, donde liderar no es imponer, sino sostener, acompañar y cuidar.

Por su parte, bell hooks (2000) amplía esta perspectiva al proponer el amor como praxis política. Para hooks, el liderazgo transformador se funda en la capacidad de nutrir el crecimiento de los demás, de construir comunidad, de resistir al poder jerárquico mediante formas de agencia amorosa. El liderazgo basado en el cuidado y el reconocimiento mutuo se presenta así como una alternativa radical a las formas tradicionales de poder.

#### **2.4. Interseccionalidad y subjetividades múltiples**

Kimberlé Crenshaw (1989) introduce el concepto de interseccionalidad para mostrar cómo las distintas formas de opresión (racismo, sexismo, clasismo, heteronormatividad) se entrecruzan en la experiencia de las mujeres, especialmente de aquellas que no encajan en el modelo blanco, burgués y heterosexual.

Desde este enfoque, el liderazgo femenino no puede analizarse como una experiencia homogénea. Es necesario reconocer las diferencias internas entre mujeres y comprender cómo las estructuras organizacionales refuerzan o desarticulan privilegios. Audre Lorde (1984) insiste en que nuestras diferencias no deben ser fuente de división, sino de poder. Liderar desde una posición interseccional implica escuchar, redistribuir la palabra y construir espacios inclusivos.

#### **2.5. Organizaciones generizadas y estructuras de exclusión**

Las organizaciones no son espacios neutros: están atravesadas por lógicas generizadas que reproducen desigualdades estructurales. Joan Acker (1990) argumenta que el propio diseño de las instituciones parte de un modelo masculino de trabajador descontextualizado, sin cuerpo ni responsabilidades de cuidado.

Eagly y Carli (2007) proponen reemplazar la imagen del "techo de cristal" por la del "laberinto": un recorrido lleno de barreras visibles e invisibles que las mujeres deben sortear a lo largo de su carrera profesional. Esto implica que el liderazgo femenino no se trata solo de romper una última barrera, sino de navegar un sistema plagado de desigualdades estructurales. Como señalan Early y Carly

(2007, p6): “Las mujeres deben sortear un camino plagado de trabas, rodeos y barreras invisibles, no simplemente romper un techo al final de su trayectoria”<sup>3</sup>.

De este modo los programas de mentoría como el Horizonte Life pueden ser entendidos como respuestas críticas a este laberinto, creando espacios de acompañamiento y transformación donde las mujeres no solo acceden al poder, sino que lo reinventan desde otras lógicas.

## **2.6. Modelos contemporáneos de liderazgo: Co-Active Coaching y Leadership Circle Profile**

Además de los marcos teóricos ya desarrollados, resulta pertinente incorporar al análisis etnográfico modelos contemporáneos de liderazgo que, desde la práctica profesional, dialogan de forma coherente con estas perspectivas críticas: Co-Active Coaching y Leadership Circle Profile (LCP)<sup>4</sup>.

Los modelos de Co-Active Coaching y Co-Active Leadership, (Whitworth, Kimsey-House y Sandahl, 1998, 2015), plantean que liderar no es una función jerárquica, sino una práctica de presencia consciente basada en la escucha, la empatía y la co-creación. Según estos autores “el liderazgo no es una función que se ejerce desde el control, sino desde la relación, la escucha y el propósito”.

Por su parte, el Leadership Circle Profile (LCP), creado por Anderson y Adams (2016), ofrece un modelo integral que conecta el desarrollo personal del líder con su impacto organizacional y relacional. Evalúa el equilibrio entre comportamientos creativos (como la autenticidad, la visión sistémica, la autoconciencia y el relacionamiento consciente) y patrones reactivos (como el control, la complacencia o la distancia). “El desarrollo del liderazgo implica el tránsito del yo reactivo al yo creativo: una transformación que se vive desde dentro hacia fuera” (Anderson, 2016)

Estos enfoques del liderazgo relacional, ético y situado encajan con los planteamientos de Gilligan (1982) sobre la ética del cuidado, así como con la teoría de la performatividad de género de Judith Butler (1990), y con la idea de hooks (2000) de que el liderazgo amoroso y ético transforma no solo a quienes lideran, sino también a las estructuras en las que se insertan.

---

<sup>3</sup> Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Harvard Business Review Press.

<sup>4</sup> Ambos modelos han sido aplicados en programas de liderazgo de universidades como Brown y Stanford, lo que evidencia su impacto en contextos de formación de alta exigencia y su creciente integración en culturas organizacionales comprometidas con la transformación:

Brown University. (2024). *Leadership and Performance Coaching*. School of Professional Studies. <https://professional.brown.edu/executive/coaching>

Stanford University. (2024). *Co-Active Coaching: Changing Business, Transforming Lives*. Stanford Libraries. <https://searchworks.stanford.edu/view/10020148>

La conexión entre estos modelos y el presente trabajo no es solo metodológica, sino epistemológica<sup>5</sup>, ya que el liderazgo, tal como lo conciben el Co-Active Coaching y el LCP no se ejerce desde la dominación ni desde la adaptación a normas heredadas, sino desde la conciencia, la presencia, el vínculo y la posibilidad de transformación subjetiva, organizacional y social.

### Capítulo 3: Contexto del estudio

El presente estudio se sitúa en el marco del Movimento Life, una iniciativa portuguesa impulsada por Claudia Ricardo (directiva de la empresa farmacéutica Roche en Portugal) e Isabel Henriques (profesora de la Universidade Nova de Lisboa), con el propósito de promover el liderazgo femenino en el ámbito de la salud, no solo como ocupación de puestos de poder, sino como una práctica situada, consciente y relacional. Como vemos en la documentación publicada en su web, “*se trata de cambiar no solo quién lidera, sino cómo se lidera promoviendo una cultura organizativa más empática, inclusiva y sostenible*” (Nunes, 2023).

Una de las principales acciones del movimiento es el programa Horizonte Life<sup>6</sup>, centrado en la mentoría crítica entre mujeres líderes del sector salud. Este programa reúne a **20 mentoras, y 20 mentorizadas.**

Mi primer contacto con el Movimento Life es a través de Claudia Ricardo, una de las fundadoras del movimiento, directiva de la empresa farmacéutica Roche, empresa donde yo imparto los cursos de Co-Active Coaching y LCP desde hace 5 años. En la segunda formación que imparto para el equipo directivo de Roche Portugal en Julio 2024, Claudia me habla del movimiento, y debido a mi interés genuino por el tema seguimos en conversaciones, y en septiembre me propone dar una ponencia sobre liderazgo en el encuentro anual del Movimento Life que será en Junio 2025. Esta propuesta acaba evolucionando en la co-creación del primer programa de mentoría Horizonte Life, en el rol de consultora, formadora y facilitadora del programa. El 21 de Noviembre de 2024 hacemos la presentación online sobre el programa de mentoría y una introducción sobre qué es el mentoring a las 30 embajadoras<sup>7</sup> (líderes seniors y sponsors) del Movimento Life. De esas 30 mujeres,

---

<sup>5</sup> Yo formo parte del claustro de profesores del Co-Active Training Institute desde 2013 y estoy certificada en el modelo de LCP. Las formaciones, mentorías y coaching que imparto en empresas y organizaciones desde hace 12 años, así como el programa de mentoría Horizonte Life, están construidas sobre estos modelos.

<sup>6</sup>vease programa de mentoría: <https://www.movimentolife.pt/news/programa-de-mentor-ia-promove-lideranca-no-feminino>

<sup>7</sup> Movimento Life está compuesto por las 2 fundadoras y 30 embajadoras, que son mujeres referentes en el sector de la Salud en Portugal, tanto en el sector público, privado e institucional : <https://www.movimentolife.pt/sobre-nos>

20 se proponen ser mentoras y el 23 de enero impartimos un taller online de dos horas sobre mentoring basado en los modelos de Coaching y Liderazgo Co-activo.

El 7 de abril facilito el primer encuentro de Horizonte Life <sup>8</sup> entre las 20 mentoras y las 20 mentorizadas en Lisboa y el 5 de junio imparto una ponencia sobre la mentoría como promoción de liderazgo en el congreso del Movimiento Life: Igualdade de género en el liderazgo: Lo que queremos para el futuro<sup>9</sup>.

Durante estos talleres, encuentros y espacios del Movimiento Life, mentoras, mentorizadas y ponentes reflexionan sobre sus trayectorias, comparten emociones, dificultades, miedos y sueños, y co-construyen nuevas formas de entender y ejercer el liderazgo. Estos espacios me permiten observar, desde una perspectiva etnográfica, cómo se negocian las normas de género, cómo circula el poder en los espacios organizacionales, y cómo se configuran subjetividades alternativas que cuestionan la lógica patriarcal dominante.

En este contexto, el congreso del Movimiento Life y el programa de mentoría Horizonte Life son los espacios estratégicos para el análisis etnográfico. El enfoque vivencial y colectivo permite observar las dinámicas del poder, el cuidado, la agencia, y la resistencia.

## **Capítulo 4. Metodología**

### **4.1. Enfoque metodológico**

Este trabajo se inscribe en una perspectiva cualitativa y etnográfica, entendida no solo como una técnica de observación, sino como una forma de construcción de conocimiento situada, encarnada y reflexiva (Cotán, 2020). Lejos de limitarse a una recogida de datos pasiva, la etnografía implica un compromiso con la comprensión profunda del mundo vivido por las personas, sus prácticas, emociones y significados.

Siguiendo a Velasco y Díaz de Rada (2006), el trabajo de campo se concibe como una experiencia de inmersión en las dinámicas de las participantes, donde los mejores instrumentos de investigación son los propios seres humanos. La empatía, la actitud de escucha, la disposición al extrañamiento y la sensibilidad hacia los sentidos y el cuerpo del investigador forman parte esencial del proceso. Tal

---

<sup>8</sup>vease <https://www.movimentolife.pt/news/programa-de-mentor-ia-horizonte-life-ganha-vida-em-sessao-inaugural>

<sup>9</sup>vease <https://www.movimentolife.pt/news/conferencia-movimento-life-dia-5-de-junho-de-2025>

como plantean Piñeiro y Diz (2018), el trabajo de campo puede ser entendido como un abandono parcial de nuestras certezas para abrirnos a lo que la experiencia situada nos devuelve, en un movimiento que transforma tanto al investigador como al objeto investigado.

Desde esta perspectiva, el trabajo de campo no es solo un momento de recolección, sino una experiencia transformadora, un viaje que implica tanto una salida como un retorno (Malinowski, 1972). Este viaje, como señalan Rosaldo (2010) y Geertz (1973), es también un proceso de interpretación densa: observar no es suficiente si no se logra captar los significados culturales que organizan las prácticas observadas.

## **4.2. Estrategia metodológica**

La investigación se desarrolla a través de un diseño etnográfico orientado por tres ejes principales:

1. Observación participante en contextos formales e informales del Movimiento Life, especialmente en los talleres de formación y encuentros, y en el congreso de liderazgo femenino en salud.
2. Entrevistas en profundidad a mujeres líderes participantes del programa, organizadoras y facilitadoras del proceso de mentoría.
3. Análisis documental de materiales institucionales, informes y discursos públicos del Movimiento Life.

Las entrevistas semiestructuradas realizadas en el marco de esta investigación fueron grabadas en audio y transcritas de forma literal con el programa SpeakApp. El conjunto del material empírico fue revisado por mí como investigadora principal y por mi tutor. El proceso analítico combinó la triangulación de datos (entre entrevistas, observación participante y diario de campo) con la triangulación de técnicas, siguiendo una lógica abductiva e iterativa. Las categorías emergentes del análisis de las entrevistas fueron contrastadas con las notas recogidas en el diario de campo durante las distintas fases de observación y participación en el programa Horizonte Life y las ponencias del congreso del Movimiento Life.

Esta triangulación metodológica permite no solo contrastar fuentes, sino captar los desajustes, tensiones y coherencias entre lo dicho, lo hecho y lo representado institucionalmente.

## **4.3. El lugar del investigador y la reflexividad**

Mi posicionamiento como investigadora no es neutro. Como señala Estalella (2022), toda investigación en ciencias sociales exige una ética situada, que reconozca la implicación emocional, corporal y política del investigador en el campo. La reflexividad crítica es un eje central en este estudio, entendiendo que la subjetividad no es un obstáculo, sino una herramienta analítica si es desplegada de forma consciente y rigurosa.

La actitud de extrañamiento, propuesta por Díaz de Rada (2010), es fundamental para desnaturalizar nuestras categorías y prejuicios. Solo tomando distancia con respecto a nuestras propias normatividades culturales podemos intentar comprender las prácticas del otro sin reducirlas ni exotizarlas. Esta actitud se combina con una observación atenta no solo al lenguaje, sino a las emociones, gestos, silencios y tensiones implícitas en las interacciones (Piñeiro & Diz, 2021).

En este caso, como ya explicaba en la introducción, como investigadora y autora de este trabajo, tengo un doble rol, ya que voy a dar formación, facilitar encuentros y ser una de las ponentes en el congreso. En los capítulos siguientes también veremos cómo esto dificulta o facilita la recogida de información.

#### **4.4. Técnicas de recogida de información**

Observación participante: Se realizó en cuatro espacios principales:

Actividad 1: Encuentro informal con Claudia (10 julio 2024, Lisboa)

En el marco de una cena informal con el comité de dirección de Roche Portugal, tras tres días de formación en liderazgo y coaching, surgió una conversación espontánea con Claudia, directiva de Roche y fundadora del Movimento Life, sobre el origen, motivaciones y tensiones del movimiento. La caminata posterior por la orilla del Tajo propició un espacio más íntimo en el que emergieron temas como la discriminación de género, el papel del cuerpo y la indumentaria como formas de empoderamiento, la creación del Movimento como respuesta a la falta de paridad en el sector salud, y la tensión en torno a la inclusión de hombres en espacios de empoderamiento femenino. Esta conversación marcó el inicio de una relación de confianza y colaboración.

Actividad 2: Presentación online del programa de mentoría (21 noviembre 2024, Teams)

Este encuentro virtual reunió a las 30 embajadoras del Movimento Life para presentar el programa Horizonte LIFE, dirigido a mentorizar jóvenes mujeres del sector salud. En un ambiente inicialmen-

te controlado, emergieron tensiones en torno a la exclusión de hombres del programa, expresadas por dos figuras senior que defendieron la necesidad de incluir aliados masculinos. La sesión reveló la persistencia de discursos internalizados sobre la competencia entre mujeres y permitió visibilizar mi papel como moderadora y facilitadora de un espacio que, aunque inicialmente tenso, permitió articular los objetivos políticos y pedagógicos del programa de mentoría.

#### Actividad 3: Formación online a las mentoras (28 enero 2025, Zoom)

Durante esta sesión formativa de dos horas y media con las 20 mentoras seleccionadas, se creó un espacio de reflexión sobre el liderazgo femenino, los valores del cuidado y la mentoría como práctica relacional. A través de dinámicas colectivas, trabajo en grupos pequeños y una visualización guiada<sup>10</sup>, se consolidó el grupo y se revirtió la actitud crítica de algunas participantes iniciales. La atmósfera fue de creciente apertura, reconocimiento mutuo y compromiso con el proceso. La formación también evidenció la importancia de las herramientas del coaching co-activo para crear espacios transformadores y fortalecer la conciencia de género.

#### Actividad 4: Encuentro presencial entre mentoras y mentoradas (7 abril 2025, Lisboa)

Este fue el primer encuentro entre las 20 mentoradas y las 16 mentoras presentes. A pesar del caos inicial por ausencias y cambios logísticos, se logró generar un ambiente cálido a través de las dinámicas con fotografías, preguntas abiertas y ejercicios de interseccionalidad, que permitieron no solo romper el hielo, sino iniciar relaciones significativas entre pares. El espacio se convirtió en una red afectiva y política donde el liderazgo femenino se resignificó desde la vulnerabilidad, la escucha y la multiplicidad de identidades. El entusiasmo final y los comentarios espontáneos de las participantes reflejan el impacto emocional y formativo de la sesión.

#### Actividad 5: Congreso anual del Movimento Life (5 junio 2025, Roche Portugal, Amadora)

El congreso anual realizado en la sala de conferencias de la empresa farmacéutica Roche en Lisboa, reunió a figuras políticas, académicas y corporativas: Director General de Roche Portugal; las dos fundadoras del Movimento LIFE; Alexandre Quintanilla, diputado en la Asamblea de la República; Sara Falcao, profesora catedrática del Instituto Superior de Economía e Gestão (ISEG) y presidente

---

<sup>10</sup> En el enfoque Co-Active, las visualizaciones guiadas son prácticas de acompañamiento verbal que facilitan el acceso de la persona a su imaginación simbólica, su sabiduría interna. A través de escenas metafóricas, permiten explorar bloqueos, clarificar decisiones y conectar con el liderazgo personal desde un espacio de presencia, escucha y co-creación. (Kimsey-House 1998,2015)

interina del Conselho Económico e Social (CES); María de Belem Roseira, ex-ministra de sanidad y de igualdad, Sandra Ribeiro, presidenta de la Comisión para la Ciudadanía e Igualdad de Género (CIG) Mi intervención como ponente además de presentar el programa de mentoría desde los fundamentos teóricos ya nombrados en este trabajo, buscó encarnar un liderazgo feminista, sensible, y poético, recuperando las voces de las participantes del programa. A pesar de la estética institucional del evento, que evitó nombrar el feminismo directamente, las ponencias, propiciaron un diagnóstico común: el modelo actual de liderazgo no es deseable para las nuevas generaciones de mujeres ni de hombres, y urge una transformación estructural. La mentoría fue reconocida como herramienta clave para esa transición.

A través de diferentes tipos de encuentros informales, formativos y políticos, se fue construyendo una red de liderazgo femenino con tensiones internas pero también con un gran potencial de transformación colectiva. Mi doble rol como facilitadora e investigadora situada, con una implicación activa y reflexiva, ha sido central para visibilizar los discursos, silencios, emociones y contradicciones que atraviesan el liderazgo femenino en contextos organizacionales contemporáneos.

Entrevistas semiestructuradas: Con un guion previamente diseñado, pero abierto a la adaptación según el flujo de la conversación (Díaz de Rada, 2010). Estas entrevistas exploraron las trayectorias personales, experiencias de liderazgo, obstáculos, agencia, comunidad, cuidado y posicionamientos éticos y políticos de las dos fundadoras, dos mentoras y dos mentorizadas <sup>11</sup>.

Entrevista 1: Claudia Ricardo: Fundadora del Movimento Life

Perfil: Mujer portuguesa de 45 años, licenciada en Administración de Empresas, con más de 25 años en la industria farmacéutica. Forma parte del comité de dirección de Roche Portugal desde hace 7 años. Fundadora del Movimento Life y referente en liderazgo corporativo con enfoque de género. Soltera y sin hijos.

Entrevista 2: Isabel Henriques: Cofundadora del Movimento Life

Perfil: Profesora jubilada de estudios de género y literatura. 71 años. Fue directora de la revista académica *Faces de Eva* de la Universidade Nova de Lisboa. Co-creadora del Movimento Life y referente del feminismo académico en Portugal. En pareja y con hijos.

---

<sup>11</sup> ver guión de entrevista en el Anexo

Entrevista 3: Cielo: Catedrática de Economía de la Salud

Perfil: Mujer portuguesa migrante, 50 años. Profesora catedrática en una Universidad de Reino Unido, con una destacada trayectoria académica en salud pública. Embajadora del Movimiento Life.

Entrevista 4: Leticia: Alta Directiva en la Industria Farmacéutica

Perfil: Mujer portuguesa, 50 años, casada y con hijos. Más de 5 años en puestos de alta dirección en una multinacional farmacéutica. Mentora del programa Horizonte Life. Experiencia de más de 20 años en el sector.

Entrevista 5: Betty: Investigadora en Ciencias de la Salud

Perfil: Mujer angolana de 35 años, residente en Lisboa. Investigadora postdoctoral en la Nova Medical School. Mentorada del programa Horizonte Life. Primera generación universitaria en su familia. Casada y con hijos.

Entrevista 6: Alicia: Farmacéutica Especialista en Ensayos Clínicos

Perfil: Mujer portuguesa de 33 años, trabaja en investigación clínica para una multinacional. Participante del programa Horizonte Life como mentorizada. Casada sin Hijos.

Análisis de discursos: Se analizaron los materiales del sitio web del Movimiento Life, informes de diagnóstico, las intervenciones en el congreso del director general de Roche Portugal; Alexandre Quintanilla, diputado en la Asamblea de la República; Sara Falcao, profesora catedrática del ISEG y presidente interina del Conselho Económico e Social (CES); María de Belem Roseira, ex-ministra de sanidad y de igualdad; Sandra Ribeiro, presidenta de la Comisión para la Ciudadanía e Igualdad de Género (CIG) manifiestos institucionales en el congreso y publicaciones relacionadas con el programa de mentoría Horizonte Life.

## **5. Analisis de Resultados**

### **5.1 Poder y producción de subjetividades: una mirada foucaultiana al liderazgo femenino en el Movimiento Life**

Desde la perspectiva de Michel Foucault, el poder no se concibe como algo que se posee, sino como una red relacional que atraviesa cuerpos, saberes y subjetividades. En contextos organizacionales, el

liderazgo no debe entenderse como una cualidad innata del individuo, sino como una práctica situada que regula comportamientos, identidades y discursos. El Movimiento Life, ofrece un terreno fértil para analizar cómo el poder produce, y es resistido por, los sujetos en espacios de liderazgo femenino.

*Analisis del trabajo de Campo:*

Durante el paseo tras la formación en liderazgo en Roche<sup>12</sup>, Claudia, fundadora del Movimiento Life, relata los orígenes del proyecto:

El Movimiento Life es un proyecto que creé con Isabel Henriques [...] por la falta de paridad en los puestos de liderazgo en el sector de la Salud. [...] Hay un 80% de mujeres trabajando en el sector, pero solo un 20% en los comités de dirección.

Esta afirmación intrduce el tema de cómo el poder estructural excluye sistemáticamente a las mujeres de los espacios decisorios, a pesar de su mayoría en los sectores del cuidado (Acker,1990). Claudia reconoce el papel de los apoyos institucionales y alianzas estratégicas en la visibilidad pública del proyecto, incluyendo la implicación de figuras públicas como la ex-ministra Maria de Belém Roseira y la cobertura mediática nacional.

Sin embargo, la visibilidad implica también tensiones. En el congreso de 2024, se invitó a hombres a participar, lo que provocó debate interno. Durante nuestro paseo Claudia relata que tuvo muchas presiones de compañeros y de algunas embajadoras, los comentarios dentro de la empresa fueron que había sido el mejor congreso porque había hombres. Hablamos de la tensión entre incluir hombres y el riesgo de que se sienta que están invadiendo o colonizando un espacio para el empoderamiento femenino.

Esta tensión ilustra cómo el poder circula a través de demandas externas e internas que moldean los marcos de actuación del liderazgo femenino (Eagly y Carli, 2007). La inclusión de aliados varones puede abrir puertas institucionales, pero también plantea desafíos para preservar espacios seguros y no mixtos que fortalezcan la agencia femenina colectiva.

Durante la reunión de preparación del programa de mentoría Horizonte Life, Claudia expresa su preocupación por el clima relacional entre las participantes:

---

<sup>12</sup> primera actividad del trabajo de campo: encuentro informal

Hay varias embajadoras con unos egos bastante importantes [...] que no dejarán espacio para hablar. [...] No creo que haya la seguridad psicológica en el espacio para hacer dinámicas que toquen temas personales.

Esta percepción anticipa lo que luego se vivirá en la presentación del programa con las embajadoras del Movimiento Life <sup>13</sup>, donde surgen tensiones en torno a la inclusión masculina:

“Dos mujeres senior, de más de 70 años, líderes reconocidas en el mundo de la política y la salud, se pusieron muy críticas porque no había hombres entre los posibles mentores. Una dijo que los hombres habían sido sus mejores aliados y las mujeres sus mayores enemigas. La otra defendió que incluir hombres era necesario para asegurar apoyos institucionales. (Diario de Campo, 21 Noviembre 2024)

Este episodio evidencia cómo las subjetividades femeninas están marcadas por experiencias generacionales diferenciadas respecto al poder y la sororidad hooks, b. (2004) La afirmación de que "*las mujeres son lo peor para las mujeres*" reproduce narrativas de misoginia interiorizada. Como facilitadora, respondí:

*“Esa creencia está bastante extendida y no deja de ser producto de la misoginia estructural. Precisamente para eso hacemos el programa: para dejar de ver a las mujeres como enemigas y apoyarnos unas a otras creando redes.”*(Diario de Campo, 21 Noviembre 2024)

El uso diferenciado del lenguaje refuerza las jerarquías simbólicas: mientras todas se tratan de “tú”, a estas dos mujeres se las interpela como “a doutora”, sin que ellas lo soliciten. Este gesto aparentemente menor reproduce distancias sociales e institucionales dentro del mismo colectivo femenino (Bourdieu, 2000).

El poder se inscribe también en los cuerpos y en los modos de estar en los espacios (Foucault, 1995). A pesar de las tensiones, el encuentro generó “*un entorno seguro para expresarse libremente*”, como comenta Alicia, una de las mujeres mentorizadas, en la entrevista posterior al encuentro con las mentoras:

---

<sup>13</sup> Actividad 2: Presentación online del programa de mentoría (21 noviembre 2024, Teams)

“Estoy contenta de tener un espacio puramente femenino donde todas se dieron permiso para bromear y hablar con libertad. Me pregunto cómo hubiera sido la dinámica si hubiese mentores hombres. Imagino que me habría reprimido más, y no me hubiera abierto tanto.”

Esta percepción subjetiva refleja cómo los cuerpos femeninos ocupan el espacio de manera distinta según la configuración del grupo, apuntando a la existencia de microespacios de resistencia frente al modelo normativo de liderazgo (Butler, 2001).

En el marco del congreso, se presentan también modelos alternativos de masculinidad, como el de un psiquiatra y miembro del comité de dirección de la farmacéutica Roche con el que conversamos en la pausa del congreso<sup>14</sup>:

*“Estoy enfadado con la mesa redonda porque culpan a los jóvenes por no querer liderar, cuando el problema son los modelos de liderazgo y el tipo de instituciones.” (Diario de Campo. 5 Junio 2025)*

Este testimonio resuena con la crítica foucaultiana a la producción de sujetos mediante normas institucionales (Foucault, 1980). En la mesa redonda del congreso se percibía como el liderazgo tradicional exige sacrificio y renuncia, mientras que el estudio que se presentó revelaba que las nuevas generaciones reclaman bienestar, horizontalidad y ética del cuidado.

El director general de Roche Portugal inaugura la jornada reafirmando el compromiso con la igualdad:

*Como director general de Roche afirmo nuestro compromiso con la diversidad, la equidad y la inclusión y todas las iniciativas como Horizonte Life, que la promuevan, [...] sin diversidad no hay innovación. (Diario de Campo. Transcripción discurso. 5 Junio 2025)*

Este testimonio me sorprende, al igual que la presentación de Alexandre Quintanilla sobre las luchas por los derechos de las mujeres como recojo en mi diario de campo:

---

<sup>14</sup> Actividad 5: Congreso Anual del Movimiento Life, conversación informal en el descanso después de la mesa redonda donde se discutían los datos del último estudio :<https://www.movimentolife.pt/news/estudo-mostra-desinteresse-pela-lideranca-na-jovem-geracao-da-saude>

*“Con el clima actual y el backlash<sup>15</sup> hacia el feminismo y la prohibición en muchas organizaciones internacionales de los programas de diversidad, equidad e inclusión, escuchar al director general de una empresa multinacional con este compromiso, realmente me sorprendió positivamente. Finalmente es él el que financia el Movimiento Life desde la dirección de Roche. Otra cosa que me sorprendió fue que Alexandre Quintanilla, miembro del parlamento portugués de 80 años presenta a continuación las diferentes olas de la luchas feministas y nos habla del backlash y como se está poniendo en riesgo los derechos de las mujeres en la actualidad. La mayoría de las mujeres y hombres con los que hablo en el descanso no conocían estas luchas, aunque si parecían más conscientes de la situación actual” (Diario de Campo, 5 Junio)*

Sara Falcão, ponente en el congreso y experta en políticas de igualdad, formula una observación crucial desde la teoría institucional:

*“Las políticas de cuotas permiten un mayor equilibrio de género, pero no consiguen determinar una mayor igualdad. [...] Para que exista igualdad, es preciso que las personas se reconozcan como iguales, interactúen como iguales e influyan de igual modo en la toma de decisiones.” (Diario de Campo. Transcripción conferencia, 5 Junio 2025)*

Esta declaración se alinea con la crítica de Foucault a los dispositivos jurídicos como insuficientes para transformar los regímenes de verdad y poder (Foucault , 1978). La igualdad no puede limitarse a una distribución aritmética; debe producir nuevas formas de subjetividad y relación.

Por su parte, María de Belém Roseira, exministra de Igualdad y figura clave del feminismo político en Portugal, articula una visión ética y emocional de la igualdad de género: Belém insiste en que *“la igualdad y la justicia no puede ser parcial ni postergada; es un asunto tanto de hombres como de mujeres y debe instalarse como urgencia colectiva”*.

*Trayectorias de liderazgo y tecnologías del yo*

---

<sup>15</sup>El término backlash (en inglés) se refiere a una reacción negativa, conservadora o regresiva frente a avances sociales o derechos conquistados, especialmente en temas como el feminismo, los derechos LGTBIQ+, el antirracismo o las políticas de diversidad e inclusión.

Las entrevistas con mujeres líderes muestran cómo el poder se vive y se reconfigura desde dentro. Cielo, profesora catedrática migrante, narra:

“Nunca he tenido un plan. Siempre supe más lo que no quería que lo que sí. Eso me ha permitido estar abierta a oportunidades.”

Su afirmación encarna una subjetividad no programada, contingente, en línea con la noción foucaultiana de las tecnologías del yo: prácticas mediante las cuales los sujetos se constituyen y resisten. (Foucault, 1988)

“La peor cosa que nos puede pasar es decirnos que no somos capaces. Somos nosotras mismas quienes más nos inhibimos.”

Aquí, la autolimitación aparece como efecto del poder internalizado, y su superación como un acto micropolítico de resistencia. (Foucault, 1988, Butler 2001).

Finalmente, Claudia encarna una subjetividad en devenir:

“El hecho de estar en este lugar no me convierte en el lugar. Yo estoy como directora, no soy la directora.”

Este distanciamiento entre el rol y la identidad ilustra una práctica de liderazgo no esencialista. La autoridad no se afirma como propiedad, sino como posición temporal y relacional. (Foucault, 1988, Butler 2001) Como ella misma afirma:

“Ser feminista es abogar por la igualdad de oportunidades. No es decir que las mujeres son mejores.”

El análisis del Movimiento Life desde la perspectiva foucaultiana permite comprender el liderazgo como una tecnología de poder que produce, regula y transforma subjetividades. Las experiencias de sus protagonistas revelan cómo el poder opera tanto como restricción como posibilidad, y cómo el liderazgo femenino puede devenir práctica crítica, situada y relacional. En este contexto, resistir las lógicas dominantes del liderazgo implica no solo ocupar espacios, sino transformarlos desde el cuidado, la pluralidad y la agencia colectiva.

## 5.2 Performatividad de género y liderazgo: una mirada desde Judith Butler al Movimiento Life

Desde la perspectiva de Judith Butler (1990, 1993), el género no es una esencia estable, sino una práctica performativa: se construye mediante actos reiterados que imitan y responden a normas culturales, pudiendo ser reiterados, resistidos o subvertidos. El liderazgo femenino en el contexto del Movimiento Life puede leerse como una serie de performances situadas que negocian continuamente los límites de lo visible, lo aceptable y lo deseable. A través de vestimenta, discursos, emociones y estilos de interacción, las participantes reproducen, resisten o transforman las normas de género que estructuran sus trayectorias. Este análisis muestra que el liderazgo no es un atributo estático, sino una práctica viva que se encarna, se disputa y se reescribe en cada gesto, cada palabra y cada silencio.

### *Escenografía del poder: cuerpos, entorno y vestimenta*

El primer encuentro entre mentoras y mentoradas se celebró en un hotel de cinco estrellas en Belém, junto al río Tajo. Como relato en mi diario de campo

*“Estoy agotada, llevo tres días de formación y mi vuelo tuvo mucho retraso. Me viene a esperar un chofer con mi nombre en un papel. Llego a mi habitación que cuesta 450 euros la noche y veo por la ventana el puente 25 de Abril todo iluminado. [...] En un hotel de lujo, solo por estar allí y vestir de una determinada manera, ya te llaman señora y doutora. Que en otro contexto me tratarían de tú y me llamarían ‘a menina’.”* (Notas del diario de campo, Abril 2025)

El lujo del entorno no es neutro: configura un escenario de autoridad performada, donde el acceso, la forma de trato y la estética importan.

La performatividad del liderazgo empieza antes de subir al estrado. Para mí supone una preparación corporal y simbólica:

*“Me paso dos días de compras eligiendo la ropa adecuada para la conferencia. Busco tacones, me compro un vestido negro clásico por debajo de la rodilla, un bolso de Adolfo Domínguez. Necesito ser una de ellas, que no se me note el barrio, el punk, el*

*feminismo radical. Me preocupa no dar la talla, no encajar, no estar a la altura.”*(Notas Diario de Campo, Junio 2025)

Aquí se manifiesta la tensión entre autenticidad y adecuación (Bourdieu (1999.) Durante el congreso, mi ponencia fue pensada como una experiencia estética, emocional y política:

*“Intento hacer mi ponencia lo más artística, emocional y poética posible. Tengo miedo de ser tachada de demasiado feminista, de demasiado artista, de no encajar. Lo hablo con Claudia, me dice que no me preocupe, que ella tiene que ser más suave con el discurso para no incomodar a la dirección, pero que yo haga lo que quiera. Finalmente decido usar un vestido con flores y zapatos planos, incluir fotos evocadoras, hablar del laberinto de Early y Carly formulando así mi propia performance. (..) Durante mi conferencia, Alexandre Quintanilha llora y le dice a Claudia que es precioso lo que digo. (...) El director general de Roche Portugal le reenvía fotos del evento a mis compañeros formadores de Co-Active diciendo: “Raquel abriendo mentes y corazones”* ( Notas diario de Campo, Junio 2025)

El miedo al exceso, al desborde del guion normativo, es parte del dispositivo de género. Como advierte Butler (2021), no es solo lo que se dice o se hace, sino cómo se encarna el rol lo que delimita el campo de lo legítimo. La elección del vestido con flores, los zapatos planos y las imágenes evocadoras se constituyen como un acto performático de resistencia (Butler 2021), que subvierte las normas sin necesidad de romperlas explícitamente, que en lugar de diluir el mensaje, lo encarna con fuerza simbólica y afectiva. La emoción provocada en Alexandre Quintanilha y el reconocimiento por parte del director general de Roche no deslegitiman el gesto, sino que confirman que otras formas de autoridad son posibles: aquellas que combinan estética, ética del cuidado y coraje político.

El cartel del congreso<sup>16</sup> ilustra esta ambivalencia: utiliza colores asociados al feminismo (rosa y violeta), el símbolo femenino, pero evita la palabra “feminismo”. La igualdad se representa como lucha por la justicia, no se nombra en ningún momento la palabra feminismo directamente, ni siquiera en la ponencia de Alexandre Quintanilla, habla de las luchas por los derechos de las mujeres pero no dice la palabra feminismo.

---

<sup>16</sup> vease en anexo

*“Da la sensación da miedo o vergüenza decir la palabra feminismo, miedo a ser tachadas de radicales, que les vincule con el movimiento woke o con el feminismo trans o LGTBI+. [...] Parece feminismo blanco, descafeinado, con las demandas de la primera y segunda ola. Al menos este es mi juicio a partir de las observaciones y entrevistas.” (Notas de Diario de Campo, Junio 2025)*

Este “borramiento estratégico del feminismo político” apunta a una performance conservadora, que reproduce estéticas feministas sin asumir su potencia disruptiva.

En línea con Butler (2001), la performatividad no es una elección libre, sino una práctica situada dentro de estructuras de reconocimiento. Como señala Sara Falcão:

*“Hay mujeres que llegan al poder y se comportan como ‘abejas reina’. [...] Y muchos hombres que se comportan como ‘guardianes de la puerta’. [...] Los que llegan a la cima son los que han incorporado exactamente el estilo de liderazgo que es valorizado por esa organización.” (Transcripción ponencia. Diario de Campo (Junio 2025))*

Aquí se evidencia que el liderazgo aceptado, masculino, competitivo, directivo, actúa como matriz reguladora. La performance aceptable es aquella que replica lo ya legitimado. Subvertir ese estilo implica riesgos de exclusión o de no-ser-vista.

Maria de Belém Roseira introduce una dimensión ética en esta reflexión:

*“Cada uno de nosotros es una probabilidad infinita, pero también una responsabilidad infinita ante esa probabilidad. No nos quejemos de lo que otros no hacen. Quejémonos de lo que nosotros no hacemos.” (Transcripción ponencia. Diario de Campo. Junio 2025)*

Su concepción del liderazgo se alinea con la performatividad entendida como responsabilidad: una forma de agencia situada que transforma lo normativo desde dentro.

Esta perspectiva aparece también en el testimonio de Cielo, catedrática migrante:

El machismo en Portugal no es solo cosa de hombres. Las mujeres también lo reproducen. Está profundamente enraizado en toda la sociedad.(..) Nunca tuve pro-

blemas para mandar sobre los hombres. Me crié jugando con chicos y me sentía a gusto liderando desde pequeña.

Aquí se evidencia la repetición colectiva de normas patriarcales, y la posibilidad de interrumpirlas mediante su reconocimiento. Su liderazgo emerge como una disidencia temprana, no subordinada al mandato de docilidad. No imita lo masculino, sino que desborda los guiones de género.

Betty, joven investigadora negra y madre, vive esa tensión de manera especialmente intensa:

Yo fui obligada a ser líder. Desde que mi madre desapareció, tuve que tomar decisiones que impactaban directamente a otras personas. Tuve que endurecer mi actitud para ser tomada en serio. Pero esa no soy yo en el fondo. Constantemente tengo que ajustar cómo hablo, cómo me muevo, cómo me visto. No es justo, pero lo hago.

Betty se mueve entre discursos normativos y rupturas performativas, negociando su legitimidad como mujer joven, negra y madre en espacios de poder. Su testimonio ilustra cómo el liderazgo es también un campo de lucha corporal, emocional y simbólica. (Butler 2001)

Leticia, alta directiva, lo expresa en su reflexión sobre los roles:

En algunos espacios de liderazgo parece que tienes que actuar como un hombre para ser respetada. (...) Me di cuenta de que con mi mentorada soy más ligera, más abierta... ¿y por qué no lo soy así con mi equipo?

El rol de mentora le permite habitar un liderazgo más “genuino”. La identidad se construye en el acto; en este caso, en la relación. La performance puede abrir caminos de autenticidad.

Alicia, farmacéutica y mentorizada, expresa su malestar con el modelo dominante:

Me cuesta verme como una líder, siento que tengo el síndrome del impostor. A veces siento que no tengo el perfil de líder que el sistema espera. Soy empática, sensible, necesito tiempo para pensar antes de hablar. No quiero ser la jefa que manda desde arriba, quiero trabajar lado a lado.

Su testimonio revela cómo las normas de género estructuran las expectativas de liderazgo. Pero su deseo de liderar desde la escucha y la empatía se convierte en una forma de subversión performativa. (Butler 2001)

La propia Claudia, fundadora del Movimiento, encarna un liderazgo que subvierte los códigos tradicionales:

A veces me dijeron que tenía que ser más 'corporate', más fría, más directiva. Pero eso no soy yo. La vulnerabilidad no es debilidad. Me emociono, lloro, comparto. Eso me ha costado, pero es parte de mi liderazgo. Es importante no dejar de ser mujer, ni siquiera en la cima. No limitarse por ser mujer, dar el paso precisamente por serlo. Tuve que perder la vergüenza de hablar de feminismo. Antes me daba miedo no tener argumentos."

Su insistencia en mantener una expresión emocional, afectiva y colaborativa desafía la masculinidad normativa del liderazgo. Claudia no solo ocupa un lugar como mujer líder; transforma ese lugar desde una subjetividad crítica. El suyo es un liderazgo performativo y político: se construye en el hacer, se afirma en la vulnerabilidad, y se resignifica como práctica transformadora.

Yo cuido. Conozco a las personas de mi equipo, sus familias, sus historias. Liderar es escuchar activamente, construir en equipo, dar espacio para crecer. Me dijeron que era 'la madre del equipo', como si cuidar fuera negativo. Pero cuidar es fortaleza.

Su práctica encarna la ética del cuidado en su dimensión más amplia: emocional, relacional, política. Cuidar no es "ser blanda": es abrir espacios de crecimiento, acompañar procesos, sostener a otras sin negarse a sí misma. (Gilligan, 1982)

Isabel, cofundadora del Movimiento Life, resume su transformación:

Solo cuando fui más madura, y dejé de estar tan centrada en mí, entendí que liderar era cuidar, escuchar, no culpar, asumir responsabilidades compartidas.

### **5.3. Ética del cuidado y liderazgo relacional**

Desde la ética del cuidado de Carol Gilligan y la praxis de bell hooks, el liderazgo se reconfigura como práctica relacional, afectiva y transformadora. Las mujeres del Movimiento Life no solo ocupan roles de liderazgo, sino que buscan resignificarlos: escuchan, acompañan, sostienen, se emocionan. Liderar desde el cuidado es, en este contexto, un acto político radical: implica resistir la lógica del dominio, crear comunidad y cultivar otras formas de poder, basadas en la confianza, la presencia y la reciprocidad.

Tanto Sara Falcão como Sandra Ribeiro en sus ponencias en el congreso del Movimiento Life destacaron la necesidad de repensar el liderazgo desde la inclusión, la empatía y la escucha<sup>17</sup>. Ribeiro lo expresó así: "Liderar con conciencia de género es saber escuchar, incluir, redistribuir, apoyar y sacar lo mejor de los equipos."

Falcão añadió:

*"Cuando las culturas son más empáticas, descentralizadas, cooperativas, más atentas a la vida familiar y personal, ahí las mujeres se dan la mano y los hombres, en lugar de ser guardianes de la puerta, comprenden que el recorrido debe hacerse en conjunto."*(Diario de Campo. Transcripción ponencia. Congreso Junio 2025)

Ambas ponentes coincidieron en que la mentoría es una de las formas más potentes de cuidado organizacional, pues permite una transmisión generosa del saber y acompaña procesos de crecimiento. bell hooks (2004) ha insistido en que el liderazgo feminista no busca el poder sobre, sino el poder con: compartir, no dominar.

En el primer encuentro entre mentoras y mentorizadas<sup>18</sup> mi rol era facilitar ese primer contacto. Lo formulé así:

*"El objetivo es romper el hielo, conocerse, generar un espacio de confianza. Iniciar la relación con apertura y definir juntas los objetivos de la mentoría. Desde el principio fue evidente que lo que allí se estaba poniendo en juego no era solo una relación técnica o funcional, sino un vínculo emocional, ético y político" (...) El ambiente era muy distinto al de las reuniones anteriores. Las dos mujeres que en el primer encuentro previo se habían mostrado más críticas, ahora estaban entusiastas, comprometidas, agradecidas. Ambas pidieron que las tratáramos de "tú" y por su nombre de pila. Una de ellas comentó: "Me da miedo el impacto del gobierno de Trump y el retroceso en las políticas de apoyo a la mujer y a la diversidad. Estos encuentros son fundamentales para reflexionar, profundizar y seguir creando conciencia y compromiso." Otra de las embajadoras destacó la necesidad de trabajar con las nuevas generaciones, de*

---

<sup>17</sup> Actividad numero 5: Congreso anual del Movimiento Life Junio 2025

<sup>18</sup> Actividad numero 4: Encuentro entre mentoras y mentorizadas

*construir puentes intergeneracionales desde el diálogo y la escucha. (Diario de Campo, Abril 2025)*

Maria de Belém Roseira trajo una dimensión clave, la de las emociones como herramienta de lucha:

*"La extrema derecha trabaja con emociones negativas. Y nosotros no estamos contrarrestando eso con emociones positivas, con la defensa de la justicia. Tenemos que enseñar a las mujeres a decir 'no'. Es una de las cosas más difíciles en la vida."* (Diario de Campo. Transcripción de la ponencia. Junio 2025)

Como propone Sara Ahmed (2015) sobre los afectos como forma de tecnología política: *"Enseñar a decir 'no' es también enseñar a cuidarse, a trazar límites, a ejercer poder sobre una misma."*

Sandra Ribeiro en su ponencia reforzó esta visión desde la necesidad de bienestar en el trabajo: *"El bienestar en los equipos es fundamental. Conciliar vida profesional y personal no es solo una cuestión de mujeres: es de todos. Un equipo liderado con perspectiva de género es el que mejor cuida."*

Cielo, catedrática y mentora, en la entrevista, define el liderazgo desde la integridad:

Lo más importante no es si tus colegas son genios. Es si saben gestionar un equipo sin manipular. En mi equipo nadie compite. Nadie se queda atrás. (..) Lo que yo quiero aportar como mentora es ayudar a Betty a ganar confianza, a sentir que tiene tanto derecho como cualquier otra persona.

Su práctica refleja la ética del cuidado (Gilligan, 1982): crear condiciones para el florecimiento del otro, sostener sin invadir. También Betty, mentorizada por Cielo, comparte una visión similar:

Las mujeres de mi vida construyeron la mía. Yo ya hago mentoría informal con mujeres más jóvenes: les ayudo con currículum, motivación, elección de carrera. Mi sueño es una red de mujeres que se ayuden unas a otras a ocupar los espacios que nos han sido negados.

Leticia, alta directiva en el sector farmacéutico, revela con honestidad cómo el proceso de mentoría esta transformando su liderazgo:

Este proceso es una forma de cuidar: de cuidar de ella y de mí. A veces, en dos horas con mi mentorizada, conozco más a la persona que a colegas con los que trabajo hace

años. Estoy allí como alguien que cuida... no como jefa. Me hace pensar en cómo puedo estar más disponible para las personas de mi equipo.

Sus palabras revelan una toma de conciencia progresiva sobre los límites del liderazgo tradicional. Desde la perspectiva de Gilligan (1982), esta reflexión es central: el poder no es dominio, sino atención y disponibilidad.

Alicia, mentorada, encarna un liderazgo basado en el acompañamiento:

Trabajé con una jefa durante cuatro años y fue mi mayor inspiración. Era muy humana, nos escuchaba. A mí me encanta formar personas. Disfruto cuando alguien me dice: 'Gracias, ahora lo entendí'." Quiero ser mentora en la próxima edición. Siento que tengo algo que aportar".

Su deseo de devolver lo aprendido, de acompañar a otras, revela una comprensión del liderazgo como acto de reciprocidad. Como bell hooks (1994), Alicia entiende que enseñar, liderar, cuidar y transformar van de la mano.

#### **5.4. Interseccionalidad y liderazgo desde Crenshaw y Lorde**

La interseccionalidad, conceptualizada por Kimberlé Crenshaw (1989) y ampliada por autoras como Audre Lorde (1984), nos invita a comprender que las experiencias de las mujeres no pueden reducirse a una sola categoría como el género. La identidad y las formas de opresión se construyen en la interacción entre raza, clase, orientación sexual, edad, migración, discapacidad, entre otros. Esta perspectiva permite reconocer la multiplicidad de formas de ser mujer y de liderar, desafiando la idea de una experiencia femenina universal. En el contexto del Movimiento Life, esta mirada se vuelve fundamental para analizar cómo las diferencias estructurales y subjetivas atraviesan las trayectorias de liderazgo.

Durante los encuentros entre mentoras y mentoradas, facilité una dinámica inspirada en la terapia Gestalt nombrada "Llamando a los míos", con el objetivo de visibilizar las múltiples identidades presentes en el grupo:

*"Cuando diga algo con lo que os identifiquéis, entrad al centro. Entrad en silencio, con presencia. Respirad. Miraos, reconoceros. Mirad a vuestro alrededor. Saludaos. Después, regresad a vuestro lugar."*

*Las respuestas fueron reveladoras: mujeres de Lisboa, Oporto, el sur y norte de Portugal, del mundo rural y de la Ciudad, hermanas mayores y pequeñas, liderazgos formales y naturales, del sector público y privado, solteras, casadas, madres, tías, abuelas. La diversidad fue celebrada con risas, abrazos espontáneos y reconocimiento mutuo. Una de las escenas más emotivas fue cuando la única mujer negra del grupo entró al centro con la consigna "Soy extranjera" y las dos nos abrazamos espontáneamente, en ese abrazo se sumaron inmediatamente otras mujeres nacidas en el extranjero o hijas de inmigrantes. Al final del ejercicio, pedí que en parejas comentaran:*

*"¿Cómo estas múltiples identidades han influido en cómo eres como mujer y como líder?"*

*Algunas no entendieron de inmediato, pero en segundos ya conversaban animadamente. Fue un momento de conexión y apertura que reforzó la potencia del enfoque interseccional como experiencia compartida. (Notas Trabajo de Campo. Evento Abril 2025)*

Sara Falcão, en su ponencia, aunque centrada en el análisis del género, reconoce los límites estructurales del enfoque legislativo. Critica la ley de cuotas por dirigirse exclusivamente a élites empresariales y advierte que la diversidad no es solo un asunto numérico, sino estructural: “La ausencia de diversidad nos empobrece. Es la diversidad de experiencias, saberes y trayectorias la que hace avanzar el conocimiento y la justicia.”

Desde la perspectiva de Crenshaw, (1989) estas afirmaciones revelan que el género no puede abordarse al margen de la clase, el nivel jerárquico o el acceso al poder.

*Testimonios que encarnan la interseccionalidad:*

Cielo, profesora en Inglaterra y mentora, expresa una conciencia interseccional crítica:

Yo puedo saber lo que es ser discriminada por ser mujer, o inmigrante, o joven, o vieja, pero no por ser negra. Eso nunca desaparecerá para Betty. Las mujeres racializadas no llegan a la universidad. No es que falten en el Movimiento Life, es que han sido excluidas desde antes.

Estas reflexiones se alinean con su mentorizada Betty, investigadora negra, migrante y madre, visibiliza el cruce de desigualdades:

Soy mujer, soy negra, soy inmigrante, soy joven, soy madre. Todo eso juega en mi contra. Muchas chicas negras no terminan la universidad porque no tienen referentes ni apoyo. Yo quiero cambiar eso. En mi facultad éramos seis chicas negras. Solo terminamos dos. No es solo el racismo: es ser madre, joven, de origen humilde. Todo suma barreras. Antes de hablar, mi color ya habla por mí. Muchas veces no ven mi currículum, ven mi piel.

Betty convierte su experiencia de opresión en proyecto colectivo, sueña con una *“red de mujeres negras que se apoyen, se reconozcan y ocupen los espacios que históricamente les han sido negados”*

Isabel, cofundadora del Movimiento Life, recuerda:

Pude haber hecho más investigación, y ser más ambiciosa, pero nunca puse eso por encima de mis hijos. No me arrepiento.

Su trayectoria evidencia cómo el cuidado y la maternidad pueden limitar el ascenso profesional pero enriquecer otras formas de liderazgo. También critica los modelos hegemónicos:

Hay mujeres que lideran con el ego muy inflado, y otras que no saben escuchar. No basta con ser mujer: hay que reflexionar sobre cómo se lidera."

Su posición se alinea con Crenshaw (1989): no hay una experiencia femenina universal, sino múltiples trayectorias marcadas por condiciones sociales diferenciadas.

Claudia, fundadora del Movimiento Life, articula su liderazgo desde la conciencia de su historia:

Nací en Luxemburgo, hija de inmigrantes. Viví allí hasta los 10 años. Cuando vine a Portugal, no me sentía ni extranjera ni portuguesa. Era como si estuviera prestada al país. Perdí a mi hermano con seis años. Eso me marcó profundamente. Me hizo crecer rápido y asumir responsabilidades. (...) Quiero equipos diversos no solo en género, sino en origen, pensamiento, experiencia, estilo. La diversidad no es solo tener gente diferente, es mantener esa diferencia en el tiempo.

Su estilo de liderazgo está forjado por el duelo, la migración, el trabajo y el sentido del deber. Al reconocer esas diferencias y no negarlas, Claudia construye una propuesta transformadora. Como Audre Lorde (1984), defiende que la inclusión real no uniformiza, sino que celebra la pluralidad.

La interseccionalidad permite visibilizar las formas múltiples y entrecruzadas de opresión que viven las mujeres en sus trayectorias de liderazgo. En el Movimiento Life, algunas participantes no solo encarnan estas complejidades, sino que también las nombran, las comparten y las transforman en práctica política. Liderar desde la interseccionalidad es reconocer que la diferencia no es amenaza, sino potencia. (Lorde,1984) Es construir comunidad desde lo heterogéneo y desafiar toda forma de exclusión, incluso dentro de los propios movimientos por la igualdad.

### **5.5. Organizaciones generizadas y estructuras de exclusión**

Este eje parte de la premisa de que las organizaciones no son neutras: están estructuradas según normas históricamente masculinas que excluyen, invisibilizan o marginan a las mujeres y a otras identidades no hegemónicas. Según Joan Acker (1990), estas normas se inscriben en las prácticas, los discursos y las lógicas que determinan quién puede ocupar posiciones de liderazgo, cómo se reconoce la autoridad y qué se espera del "buen profesional". Eagly y Carli (2007) complementan este análisis con la metáfora del laberinto del liderazgo, que sustituye el mito del "techo de cristal" por un conjunto complejo de obstáculos estructurales, culturales y relacionales.

Análisis desde el trabajo de campo:

Una de las escenas más ilustrativas de este eje tuvo lugar al final de una jornada de formación<sup>19</sup>:

*“Está anocheciendo y llegamos delante del hotel de 5 estrellas donde hemos realizado el curso. Claudia me explica que en Portugal la sociedad es bastante machista, que como puedo ver en los cursos que imparto en el comité de dirección, es mayoritariamente masculino (hay 5 mujeres y 15 hombres), y no solo es el número de hombres, sobre todo el problema son las actitudes misóginas y paternalistas. Me da ejemplos de reuniones donde la interrumpen, la corrigen y siente que la tratan como una niña (“a menina”), que le dicen si necesita que la acompañen a reuniones con representantes de las instituciones (políticos, directores de hospitales). Me pregunta si no lo veo yo en las formaciones. Le digo que veo que ellas toman poco la palabra y que mayorita-*

---

<sup>19</sup> Actividad 1: Encuentro informal tras la formación al comité de dirección de Roche

*riamente hablan ellos, y que a veces siento que hay una deferencia hacia mi compañero hombre.” (Notas diario de campo, Junio 2024)*

Esta escena resume de forma vívida la vivencia del liderazgo femenino en estructuras organizativas fuertemente generizadas. La referencia a los “*comportamientos misóginos y paternalistas*” y a la infantilización simbólica de Claudia como “*a menina*” muestra cómo los mecanismos de poder no solo están anclados en la exclusión numérica, sino también en patrones culturales profundamente internalizados (Acker, 1990). La reflexión sobre la deferencia hacia mi colega hombre refuerza lo que Acker (1990) llama la “*masculinidad estructural*” de las organizaciones, donde la autoridad se vincula a lo masculino.

Este relato se articula con una observación más amplia en mi diario de campo:

*“Las cosas que me cuenta Claudia me hacen pensar en las mujeres de diferentes empresas y comités de dirección a las que acompaño en su desarrollo de liderazgo a través del coaching y la formación. Cómo se repiten esas minorías (1-2 mujeres de cada 10-12 hombres) y cómo en las reuniones las interrumpen o no les dejan casi espacio y tiempo de palabra. [...] Muchas veces las mujeres no reconocen que es un tema de género, piensan que es un tema de carácter. También muchas veces me han contado que tienen miedo de que las etiqueten como feministas. A mí eso siempre me ha sorprendido porque yo no tengo ningún problema con definirme como feminista.” (Diario de Campo, Junio 2024)*

Aquí emerge con fuerza la dimensión subjetiva del laberinto descrito por Eagly y Carli (2007): muchas mujeres interiorizan las dificultades estructurales como si fueran fallas personales. El miedo a ser etiquetadas como feministas ilustra el costo simbólico que todavía tiene hoy reivindicar una mirada crítica sobre la desigualdad.

La historia compartida por Isabel, directora de la revista *Faces de Eva*, también ilustra cómo las instituciones académicas generan exclusión simbólica:

Casi no teníamos recursos, al final ni siquiera teníamos una sala. Solo un lugar compartido con otras revistas. Todo el mundo decía que era muy importante, pero en la práctica, nada.

A pesar del prestigio simbólico de la revista, el testimonio evidencia cómo la falta de espacio físico, recursos y apoyo institucional refleja una jerarquía de valor que desprioriza las iniciativas lideradas por mujeres. Acker (1990) subraya cómo las necesidades vinculadas a lo femenino (cuidado, colectividad, comunidad) son sistemáticamente desvalorizadas por estructuras organizativas androcéntricas.

Como reflejo en mi diario de campo:

*“Claudia me cuenta le daba vergüenza pedir financiación a su jefe para el Movimiento Life. Le pregunto por qué y me dice que era como abrirse la camisa y mostrar lo que ella era de verdad: una feminista. Y que le daba miedo la etiqueta y el juicio de sus compañeros.” (Diario de Campo, Abril 2024)*

Esta vergüenza revela el conflicto entre el compromiso personal con la transformación y el temor al juicio en entornos masculinizados. La exposición del yo político, en este caso feminista, aparece como riesgo identitario dentro de culturas laborales donde la neutralidad ideológica favorece la reproducción del statu quo.

Durante el congreso del Movimiento Life, Sandra Ribeiro expone en su ponencia:

*“La salud es hoy uno de los sectores más feminizados de nuestra sociedad. [...] En la mayoría de los hospitales, más del 50% del personal médico es del sexo femenino. Sin embargo, los datos estadísticos más recientes muestran que no superan el 20% en los cargos de dirección ocupados por mujeres. La discrepancia entre la presencia y el liderazgo no es circunstancial, es estructural.” (Diario de Campo. Transcripción ponencia. Junio 2025)*

Ribeiro señala un punto neurálgico: la paradoja entre presencia numérica y acceso al poder. Este desajuste confirma que la igualdad formal no implica igualdad estructural, y que la feminización de ciertos sectores no garantiza redistribución del poder. Su diagnóstico dialoga directamente con Acker (1990) y el análisis de Eagly y Carli (2007):

*“Durante mucho tiempo, las mujeres que llegaban al poder tenían que adoptar un estilo que no era suyo. A veces, ser ‘más duras que los hombres. Pero eso no es liderar, es sobrevivir.” (Diario de Campo. Transcripción ponencia Maria de Belém. Junio 2025)*

Esta cita visibiliza cómo muchas mujeres han debido adaptarse a modelos masculinos para poder ascender (Acker (1990), Butler 2001). La renuncia a lo propio y la imitación del poder dominante, aunque efectiva, perpetúa estructuras excluyentes y no transforma los sistemas. (Butler 2001)

*“Los programas DEI<sup>20</sup> fallan porque muchas veces no hay estrategia. Son prácticas dispersas, copiadas de otras empresas, sin diagnóstico, sin atender a las necesidades reales de mujeres y hombres. Y a veces son solo maquillaje.”* (Diario de Campo. Transcripción ponencia Sara Falcão. Junio 2025)

Falcão denuncia el carácter superficial de muchas políticas institucionales de diversidad e inclusión. La ausencia de análisis estructural impide que estas iniciativas sean efectivas. Más bien, actúan como "lavado de imagen" sin confrontar las bases patriarcales de las organizaciones.

María de Belem en su ponencia nos dice: *“Seguimos evaluando a las mujeres para ver si son competentes. Y basta una pequeña señal, interpretada como fragilidad, para descartarlas.”*

Esta frase sintetiza cómo opera la desigualdad simbólica: las mujeres son constantemente evaluadas bajo un estándar masculino que penaliza la vulnerabilidad, la emocionalidad o la duda (Acker, 1990).

El contraste entre contextos revela cómo la naturalización de ciertas prácticas varía según el marco cultural e institucional. Cielo visibiliza que las organizaciones académicas en Portugal siguen operando desde una lógica monocultural masculina:

En Portugal, todavía hay jurados de doctorado solo de hombres, eventos institucionales con solo hombres. Eso sería inconcebible en Inglaterra. (...) En Inglaterra tenemos hasta políticas de apoyo a la menopausia, y se tienen en cuenta los trabajos a tiempo parcial para la promoción profesional.

Aquí se enuncia una política concreta que desafía la noción del trabajador universal y neutro. (Acker, 1990, Fraser1997) Al integrar la corporalidad y los tiempos vitales en las estructuras laborales, se avanza hacia formas más inclusivas y humanas de organización.

---

<sup>20</sup> Según Mor Barak (2022), los programas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) buscan no solo integrar a personas de distintos orígenes en entornos organizativos, sino también transformar las normas y estructuras que perpetúan la exclusión y la desigualdad.

Leticia, aunque no se define como feminista, identifica la persistencia de estereotipos de género. Reconoce que el problema no es de capacidad, sino de acceso y reconocimiento. También señala la pervivencia de imaginarios sociales que siguen asociando liderazgo con masculinidad: “Siguen habiendo estereotipos muy fuertes en la sociedad portuguesa... incluso en las familias.”(...) Las mujeres no quieren ser hombres, solo quieren tener acceso a las mismas oportunidades.”

Alicia confirma esta idea;

Hubo una situación que me marcó: contrataron a un hombre con menos experiencia que yo y lo colocaron en un puesto superior. Siento que muchas veces tengo que demostrar más que mis colegas hombres, aunque tengamos la misma formación.”

Las voces de Alicia y Leticia ponen el acento en la desigualdad cotidiana: la promoción basada en sesgos, la desvalorización del trabajo relacional o formativo, y la presión por sobredemostrar competencia. Todas estas situaciones remiten directamente a la noción de “organización generizada” de Acker (1990) y al laberinto de obstáculos que describe el modelo de Eagly y Carli (2007).

Desde los relatos cotidianos hasta las declaraciones institucionales, este eje evidencia cómo las organizaciones siguen operando bajo normas masculinas que penalizan lo femenino, obstaculizan el acceso al liderazgo y dificultan el reconocimiento simbólico. El laberinto del liderazgo de Eagly y Carli (2007) no es solo una metáfora: es una experiencia encarnada, diversa y persistente. A pesar de avances formales, los testimonios recogidos en este estudio muestran que la igualdad estructural sigue siendo una tarea pendiente, y que solo una transformación profunda de las lógicas organizacionales podrá abrir paso a formas de liderazgo inclusivas, éticas y realmente transformadoras.

## **6. Conclusiones del trabajo etnográfico**

El *Movimento Life* es, como muchas iniciativas feministas contemporáneas, un espacio en disputa. A medio camino entre la transformación estructural y la adaptación institucional, entre la crítica radical y el cambio posible, encarna muchas de las tensiones del feminismo del siglo XXI. Nombrar estas contradicciones no implica deslegitimar su potencia, sino reconocer que lo vivo siempre es ambiguo, y que la transformación pasa por sostener el conflicto, no por evitarlo.

Este trabajo etnográfico, centrado en el programa Horizonte Life, ha permitido explorar las dinámicas del liderazgo femenino, el poder, el cuidado y la diversidad en contextos organizacionales contemporáneos. A través de entrevistas en profundidad, observación participante y facilitación directa,

se han recogido datos que permiten una lectura situada, interseccional y crítica del liderazgo, entendiendo este no como una categoría estable, sino como una práctica performativa y relacional.

Uno de los hallazgos centrales ha sido la emergencia de un liderazgo basado en la escucha, la empatía y la autenticidad, lejos de los modelos jerárquicos tradicionales. Este giro relacional se expresa con fuerza en los testimonios de mentoras y mentorizadas, y se vincula con modelos como el *Co-Active Coaching* (Kimsey-House et al., 1998; 2015) y el *Leadership Circle Profile* (Anderson & Adams, 2016), que promueven el desarrollo de una conciencia ética, emocional y transformadora. Las dinámicas vividas en las formaciones y encuentros, especialmente las centradas en el deseo, la visión y los acuerdos de mentoría, generaron espacios de vulnerabilidad compartida, legitimación del deseo de liderar y co-construcción de comunidad. Las participantes nombraron como claves del proceso palabras como “apoyo”, “confianza”, “comunidad” y “legitimidad”, confirmando que estas dimensiones afectivas no son accesorios emocionales, sino constitutivos de una ética feminista del liderazgo (Gilligan, 1982; hooks, 2004).

No obstante, este liderazgo coexiste con estructuras organizacionales que siguen reproduciendo desigualdades. Las experiencias relatadas, desautorización, sobrecarga emocional, infantilización, exclusión de espacios de decisión, confirman la vigencia del análisis de Joan Acker (1990) sobre las organizaciones generizadas, así como los obstáculos descritos por Eagly y Carli (2007) en su “laberinto del liderazgo femenino”. Estas exclusiones se manifiestan en gestos cotidianos: interrupciones en reuniones, resistencia a estilos de liderazgo no normativos, juicios estéticos o la ausencia de políticas estructurales de conciliación.

En este marco, el *Movimiento Life* aparece como una propuesta de transformación desde dentro. Su potencia reside en la construcción de redes, en el acompañamiento a través de la mentoría y en la legitimación simbólica del deseo de liderar. Sin embargo, también presenta limitaciones. El análisis crítico ha evidenciado una falta de diversidad estructural, especialmente en términos de raza y clase, y una neutralización del discurso feminista en aras de su aceptación institucional.

Desde una perspectiva interseccional (Crenshaw, 1989; Lorde, 1984), la inclusión no puede reducirse a la presencia simbólica o cuantitativa. Requiere una redistribución efectiva del poder, la palabra y el reconocimiento. Estas prácticas, que desbordan la lógica institucional, constituyen tecnologías feministas del cuidado y de poder, ancladas en la experiencia corporal, emocional y relacional.

Uno de los datos más reveladores del proceso fue el estudio presentado en el congreso final del *Movimiento Life*, donde se constató que el 68% de las mujeres jóvenes del sector salud no desean ocu-

par cargos de liderazgo. No por falta de capacidades, sino como forma de resistencia estructural ante un modelo de liderazgo que aún asocia poder con sacrificio, invisibilización del cuidado y sobrecarga. Este dato no debe leerse como desinterés individual, sino como crítica colectiva al sistema. En este contexto, la mentoría adquiere un valor político: permite nombrar lo innombrado, legitimar la voz y ensayar formas alternativas de estar en el mundo laboral.

Durante todo el proceso etnográfico, fue fundamental para mí sostener una actitud de extrañamiento y curiosidad, evitando caer en juicios apresurados o en visiones dicotómicas que estereotiparan a las participantes del *Movimiento Life*. Me enfrenté a una amplia diversidad de discursos, desde posiciones más comprometidas con el feminismo hasta otras más moderadas, condicionadas muchas veces por el deseo de no incomodar o de encajar. Esta pluralidad generó un efecto espejo constante, en el que no solo escuchaba a las entrevistadas, sino que también me interrogaba a mí misma: sobre mi estilo de liderazgo, el impacto de la interseccionalidad en mi trayectoria, mis propias contradicciones o las veces en que he performado un rol para encajar en lo que se espera de una líder. Las entrevistas, en ese sentido, fueron también una forma de autointerpelación. A lo largo del trabajo de campo, pasé muchas veces de la crítica a la idealización y de la idealización a la crítica. Estos desplazamientos me exigieron un ejercicio consciente de autorregulación para no proyectar mis juicios en las participantes. Me esforcé por mantener un discurso respetuoso pero no complaciente, sin blanquear ni maquillar los conflictos, intentando escribir desde un lugar auténtico que sostuviera la complejidad de los vínculos, las tensiones y las preguntas que este proceso me dejó.

Por otro lado, las epistemologías que practico en mi trabajo como coach, la escucha profunda, la empatía, el uso de preguntas generativas y los modelos de acompañamiento como el *Co-Active Coaching*, se revelaron fundamentales también en mi rol como investigadora. Las entrevistas individuales se convirtieron en espacios de reflexión íntima, con un impacto cercano al de una sesión de acompañamiento. Todas las entrevistadas agradecieron mi tiempo, mi escucha y la calidad del espacio compartido, lo cual pone de relieve la dimensión ética y afectiva del encuentro investigativo. En esta línea, lo que Díaz de Rada (2018) ha descrito como “la situación etnográfica” se manifestó con intensidad: más que extraer datos, se trató de sostener vínculos, cuidar la interacción y generar una conversación transformadora. La ética del cuidado estuvo presente en todas mis intervenciones, no solo como principio teórico sino como práctica encarnada, tanto en la facilitación como en el trabajo de campo. Esta experiencia también reforzó mi comprensión de la performatividad del liderazgo: en cada gesto, en cada interacción, desplegué una estrategia performativa que no solo recogía información, sino que cuestionaba las estructuras normativas de autoridad, saber y poder. He aprendido tanto de las otras como de mí misma; este proceso ha sido también una forma de liderazgo com-

partido, situado y relacional, a través del cual sigo resignificando lo que significa liderar, investigar y acompañar desde una mirada feminista e interseccional.

A partir de este estudio, se abren diversas líneas de investigación futuras que podrían profundizar en el análisis del liderazgo desde una perspectiva crítica e interseccional: estudios longitudinales sobre los efectos de la mentoría en las trayectorias de mujeres líderes; comparaciones entre modelos de liderazgo femenino en distintos sectores o contextos culturales; estudios críticos sobre la institucionalización del feminismo en entornos corporativos; y etnografías situadas del liderazgo en contextos poscoloniales, incorporando saberes no hegemónicos y voces marginadas.

En definitiva, el *Movimento Life* no es un modelo acabado, sino un umbral, un inicio. En él conviven discursos corporativos y prácticas feministas, silencios estructurales y palabras transformadoras, tensiones no resueltas y gestos de futuro. El desafío está en no abandonar la escucha, en sostener una crítica amorosa y en seguir abriendo grietas. Desde esta mirada, liderar no es un destino, sino un proceso relacional, encarnado y situado. Y el *Movimento Life*, con todas sus contradicciones, constituye un laboratorio fértil para imaginar otras formas de liderazgo, de acompañamiento y de transformación colectiva.

## Referencias bibliográficas:

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Ahmed, S. (2015). *The cultural politics of emotion* (2nd ed.). Edinburgh University Press.
- Anderson, R., & Adams, W. A. (2016). *Mastering leadership: An integrated framework for breakthrough performance and extraordinary business results*. Wiley.
- bell hooks. (2000). *All about love: New visions*. William Morrow.
- Bourdieu, P. (2000). *La distinción: Criterio y bases sociales del gusto* (2ª ed.). Taurus.
- Brown University. (2024). *Leadership and Performance Coaching*. School of Professional Studies. <https://professional.brown.edu/executive/coaching>
- Butler, J. (1990). *Gender trouble: Feminism and the subversion of identity*. Routledge.
- Butler, J. (1993). *Bodies that matter: On the discursive limits of “sex”*. Routledge.
- Cotán Fernández, J. L. (2021). *Ética del cuidado y liderazgo en las organizaciones*. Editorial Universidad de Sevilla.
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum*, 1989(1), 139–167.
- Díaz de Rada, Á. (2010). *La entrevista cualitativa: Un procedimiento dialógico para la investigación social*. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press.
- Estalella, A. (2022). *Etnografiar: El giro etnográfico en las ciencias sociales*. UOC Editorial.
- Faces de Eva. Estudos sobre a Mulher*. (1999–). Lisboa: Universidade NOVA de Lisboa, Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.NOVA). <https://journals.openedition.org/facesdeeva/>
- Foucault, M. (1978). *The history of sexuality: Volume I. An introduction* (R. Hurley, Trans.). Pantheon Books.

- Foucault, M. (1980). *Power/Knowledge: Selected interviews and other writings, 1972–1977* (C. Gordon, Ed.). Pantheon Books.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays*. Basic Books.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Harvard University Press.
- Kimsey-House, H., Kimsey-House, K., & Sandahl, P. (1998). *Co-Active Coaching: New skills for coaching people toward success in work and life* (1ª ed.). Brealey Publishing.
- Kimsey-House, H., Kimsey-House, K., & Sandahl, P. (2015). *Co-Active Leadership: Five ways to lead*. Berrett-Koehler Publishers.
- Kimsey-House, H., Kimsey-House, K., Sandahl, P., & Whitworth, L. (2018). *Co-Active Coaching: Changing business, transforming lives* (4ª ed.). Nicholas Brealey Publishing.
- Lorde, A. (1984). *Sister outsider: Essays and speeches*. Crossing Press.
- Movimento Life. (2024a). *Estudo de Opinião: A liderança no setor da saúde*. <https://www.movimentolife.pt/sites/default/files/2024-05/movimento-life-estudo-de-opiniao-v-apresentacaofinal.pdf>
- Movimento Life. (2024b). *Programa de mentoria promove liderança no feminino*. <https://www.movimentolife.pt/news/programa-de-mentoria-promove-lideranca-no-feminino>
- Movimento Life. (2024c). *Sessão inaugural do programa Horizonte Life*. <https://www.movimentolife.pt/news/programa-de-mentoria-horizonte-life-ganha-vida-em-sessao-inaugural>
- Movimento Life. (2024d). *Conferência Movimento Life – Dia 5 de junho de 2025*. <https://www.movimentolife.pt/news/conferencia-movimento-life-dia-5-de-junho-de-2025>
- Movimento Life. (2024e). *Sobre nós*. <https://www.movimentolife.pt/sobre-nos>
- Movimento Life. (2024f). *Apresentação institucional do Movimento Life* (S. Nunes). <https://www.movimentolife.pt/documentos>
- Piñero, E., & Diz, A. (2018). *Diarios de campo: Herramientas metodológicas para la investigación cualitativa*. *Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 30(1), 121–140.

Rosaldo, R. (2010). *Cultura y verdad: La antropología y el significado de lo cotidiano*. Nueva Visión.

Stanford University. (2024). *Co-Active Coaching: Changing Business, Transforming Lives*. Stanford Libraries. <https://searchworks.stanford.edu/view/10020148>

Velasco, H. M., & Díaz de Rada, Á. (2006). *La lógica de la investigación etnográfica: Un modelo de trabajo para etnógrafos de escuela*. Trotta.

## ANEXO

### 1. Cartel Congresso Movimento Life:

**MOVIMENTO LIFE**  
*Liderança no Feminino na Saúde*

*Igualdade de género  
nas lideranças:  
O que queremos  
para o futuro*

# 5

## JUNHO

📍  
**Roche  
Amadora**

**ORGANIZAÇÃO:** Movimento LIFE **MODERAÇÃO:** João Moleira, Jornalista

|              |   |
|--------------|---|
| <b>14H00</b> | <b>SESSÃO DE ABERTURA</b><br>Boas-vindas: André Vasconcelos - <i>Diretor-Geral da Roche Farmacêutica Portugal</i><br>Apresentação da conferência:<br>Cláudia Ricardo e Isabel Henriques de Jesus - <i>Fundadoras do Movimento LIFE</i>  |
| <b>14H15</b> | <b>CONFERÊNCIA DE ABERTURA</b><br>Alexandre Quintanilha - <i>Investigador e Professor Catedrático</i>   |
| <b>14H40</b> | <b>APRESENTAÇÃO DO ESTUDO: O QUE ESTAMOS A FAZER PARA ASSEGURAR LIDERANÇAS NO FUTURO?</b><br>António Gomes - <i>GFK/Metris</i>  |
| <b>15H00</b> | <b>PAINEL DE DEBATE : O FUTURO DA LIDERANÇA - O QUE ESTÃO AS ORGANIZAÇÕES A FAZER PARA ASSEGURAR LIDERANÇAS INCLUSIVAS NO FUTURO</b><br>Ida Negreiros - <i>Coordenadora Nacional das Unidades de Mama CUF e Embaixadora do Movimento LIFE</i><br>Germano Cardoso - <i>Diretor do Serviço de Anestesiologia do IPO Porto</i><br>Graça de Freitas - <i>Médica, Antiga Diretora-Geral da Saúde e Embaixadora do Movimento LIFE</i><br>Margarida Gaspar de Matos - <i>Psicóloga, Professora Catedrática e Embaixadora do Movimento LIFE</i><br>Miguel Lopes - <i>Presidente do Conselho de Administração da ULS do Litoral Alentejano</i> |
| <b>16H00</b> | <b>COFFEE BREAK</b>   |
| <b>16H15</b> | <b>A MENTORIA COMO FOMENTO DE TALENTO E DE PROMOÇÃO DA LIDERANÇA</b><br>Raquel Calvo - <i>Coach e Mentora Especialista em Liderança</i>   |
| <b>16H30</b> | <b>COMO CRIAR POLÍTICAS E AMBIENTES INCLUSIVOS NAS ORGANIZAÇÕES</b><br>Sara Falcão Casaca - <i>Investigadora e Professora Universitária ISEG</i>  |
| <b>16H50</b> | <b>ENCERRAMENTO E CONCLUSÕES</b><br>Maria de Belém Roseira - <i>Jurista e Embaixadora do Movimento LIFE</i><br>Sandra Ribeiro - <i>Presidente da Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (CIG)</i><br>Marcelo Rebelo de Sousa - <i>Presidente da República *</i>  |

\*A confirmar

## **2. Guión de entrevista semi-estructurada:**

### **1. Identidad, trayectoria e interseccionalidad**

- A. ¿De dónde vienes? ¿Dónde vives ahora? ¿Vives/provienes de una ciudad o de una zona rural?
- B. ¿Cómo te identificas cultural o nacionalmente? ¿Te sientes portuguesa o tienes otro origen?
- C. ¿Cuál es tu área profesional dentro del sector salud? ¿Trabajas en el sector público, privado o social?
- D. ¿Fuiste la primera persona/mujer de tu familia en acceder a la educación superior?
- E. ¿Viviste/Vives/Trabajas en el extranjero? ¿Cómo impactó el hecho de vivir, trabajar o estudiar en el extranjero en tu trayectoria profesional?
- F. ¿Eres madre? ¿Cuál es tu situación familiar? ¿Cómo conjugas tu vida familiar con tu rol profesional y qué impacto tiene?
- G. ¿Te identificas como feminista? ¿Cuál es tu posicionamiento ideológico?  
¿Qué aspectos de tu identidad (género, edad, clase, origen, configuración familiar) tienen mayor impacto en tu experiencia de liderazgo?

### **2. Trayectoria de liderazgo y visión personal**

- A. ¿Qué significa para ti ser líder?
- B. ¿Qué momentos clave marcaron tu camino hacia el liderazgo?
- C. ¿Cuál es tu deseo más profundo para ti como mujer líder?
- D. ¿Qué sueños tienes para las mujeres que te rodean y para el liderazgo en el área de la salud?
- E. ¿Qué tipo de liderazgo crees que necesita el mundo en este momento?
- F. ¿Qué objetivos personales y profesionales te gustaría alcanzar en este camino?

### **3. Obstáculos, tensiones y resiliencia**

- A. ¿Qué obstáculos encontraste en tu camino hacia el liderazgo?
- B. ¿Cómo sentiste resistencias al ocupar espacios de visibilidad o poder? ¿De dónde provenían esas resistencias?
- C. ¿De qué manera sentiste que tenías que actuar o expresarte de cierta forma para ser aceptada?
- D. ¿Qué emociones surgen cuando enfrentas barreras o críticas? ¿Cómo las gestionas?
- E. ¿Qué voces internas o externas tienden a poner en duda tu confianza?

### **4. Diversidad, inclusión y estructura organizacional**

- A. ¿Cómo describirías la representación de la diversidad social y cultural en tu contexto profesional?
- B. ¿Cómo te sientes en los espacios de toma de decisiones dentro de tu organización?
- C. ¿Qué políticas existen para promover la igualdad de género? ¿Consideras que son transformadoras o meramente simbólicas/formales?
- D. ¿Qué cambios estructurales crees que son necesarios para alcanzar una inclusión real y duradera?
- E. ¿Cómo negocias tu forma de liderar en contextos jerárquicos o tradicionalmente masculinos?

### **5. Cuerpo, emociones y autoridad**

- A. ¿Qué lugar ocupan el cuerpo y las emociones en tu manera de ejercer el liderazgo?
- B. ¿Cómo te sientes al expresar duda, vulnerabilidad o cansancio?
- C. ¿Qué símbolos, gestos, objetos o rituales te acompañan en tu camino como líder?
- D. ¿Cómo se articula en ti la relación entre cuerpo, voz y autoridad?

## **6. Cuidado, mentoría y redes de apoyo**

- A. ¿Qué papel juega el cuidado en tu forma de liderar?
- B. ¿Quién ha sido tu mayor apoyo? ¿Qué redes formales o informales te han sostenido?
- C. ¿Qué tipo de acompañamiento o presencia marcó (o marca) realmente la diferencia en tu desarrollo?
- D. ¿Cómo entiendes tu rol como mentora o referente para otras mujeres?
- E. ¿Qué te aporta formar parte (o crear) un programa de mentoría como Horizonte LIFE? ¿Qué esperas?

## **7. Inspiración, impacto y legado**

- A. ¿Qué ejemplo te gustaría dar como embajadora del Movimiento LIFE?
- B. ¿Qué pasos estás dando para contribuir a la igualdad de género en tu entorno o en la sociedad?
- C. ¿Cómo puedes inspirar a otras mujeres a reconocer y ejercer su poder?
- D. ¿Qué significa para ti tener éxito en el liderazgo, más allá del reconocimiento institucional?
- E. ¿Qué mensaje o frase te gustaría dejar a las futuras generaciones de mujeres líderes?