

**Jo Freeman**

**LA TIRANÍA  
DE LA FALTA  
DE ESTRUCTURAS**



Cuando comenzó el movimiento feminista, era organizativamente muy simple. Sus unidades básicas eran pequeños círculos de concienciación; el enfoque era informal e íntimo.

Si bien la organización informal resultó ser extremadamente adecuada para la concientización, a medida que los grupos crecían, los problemas tendían a desarrollarse. Casi invariablemente, estos grupos llegaron a estar dominados por un "círculo interno". La naturaleza del círculo interno podría variar, pero de alguna manera siempre estaba presente.

*La tiranía de la falta de estructuras*, escrito por Jo Freeman y publicado por primera vez en 1972, es un texto que todavía hoy en día es leído con avidez por organizaciones de todo tipo, y que en realidad bien podría titularse “La tiranía de las estructuras informales”; pues como bien reconoce la autora, todo grupo implica una estructura, aunque esta sea informal, y lo que viene a denunciar Freeman es que si esas estructuras no están formalizadas, el poder y su circulación dentro del grupo estarán ocultos. Al menos con estructuras formales es posible establecer con precisión lo que se espera de quienes coordinan las tareas y hacerles responsables.

Jo Freeman

**LA TIRANÍA DE LA FALTA DE ESTRUCTURAS**

FORUM DE POLÍTICA FEMINISTA

Fecha de publicación: 17/06/2003

Fuente: Rima RIMA-lista mailing list, 31/07/2003

RIMA-lista@tau.tau.org.ar

<http://tau.tau.org.ar/cgi-bin/mailman/listinfo/rima-lista>

Edición digital: C. Carretero

Difunde: Confederación Sindical Solidaridad Obrera

[http://www.solidaridadobrero.org/ateneo\\_nacho/biblioteca.html](http://www.solidaridadobrero.org/ateneo_nacho/biblioteca.html)

# **TABLA DE CONTENIDO**

INTRODUCCIÓN

ESTRUCTURAS FORMALES E INFORMALES

LA NATURALEZA DEL ELITISMO

EL SISTEMA DE ESTRELLAS

LA IMPOTENCIA POLÍTICA

PRINCIPIOS PARA UNA ESTRUCTURACIÓN DEMOCRÁTICA

ACERCA DE LA AUTORA

## INTRODUCCIÓN

En los años de conformación del Movimiento de Liberación de la Mujer, se ha puesto especial énfasis en lo que se llama grupos sin Liderazgo y Estructura, como la principal si no la única forma organizativa del movimiento.

El origen de esta idea se encuentra en la reacción natural contra la sociedad sobreestructurada, en la que estamos inmersos y contra el inevitable control sobre nuestras vidas que aquella confiere a otros, así como contra el continuo elitismo de la izquierda y grupos similares entre aquellos que supuestamente combaten esta sobreestructuración. Sin embargo, la idea de la falta de estructura ha pasado de ser una sana contratendencia a convertirse en una idea de propio derecho. La noción que implica es objeto de tan escaso análisis como el término es objeto de amplio uso, convirtiéndose en parte intrínseca e incuestionable de la ideología del Movimiento de Liberación. En la etapa de gestación del movimiento esta cuestión carecía de

importancia; definido su objetivo y método principal, como la toma de conciencia, el grupo de concienciación sin estructura era un excelente medio para dicho fin. El carácter relajado e informal que lo regía propiciaba la participación en las discusiones y el ambiente de apoyo que normalmente se creaba permitía una mayor percepción de lo personal. Si los resultados no fueron más concretos que esta percepción de lo personal la cuestión no tenía mayor importancia, ya que realmente su objetivo no era otro.

Los problemas no comenzaron a surgir hasta que los pequeños grupos de concienciación agotaron las virtudes de la concienciación y decidieron que querían hacer algo más concreto. Ante esta decisión los grupos normalmente se atascaron porque la mayoría no quería cambiar su estructura al tiempo que modificaban sus tareas. Las mujeres habían aceptado plenamente la idea de la falta de estructura sin percatarse de los límites que encerraba su aplicación. Se trató de utilizar el grupo sin estructura y las charlas informales, en cuestiones no adecuadas basándose en la ciega creencia de que cualquier otra forma organizativa no podía ser más que opresiva.

Si el movimiento pretende expandirse más allá de estas etapas elementales de desarrollo tendrá que abandonar algunos de sus prejuicios sobre la organización y la estructura. No hay nada inherentemente pernicioso en estas dos cuestiones; ambas pueden ser y son frecuentemente mal empleadas pero rechazadas de pleno porque su empleo

no es correcto, es lo mismo que negar los instrumentos necesarios para su posterior desarrollo. Es necesario por lo tanto comprender por qué no funciona la falta de estructura.

## **ESTRUCTURAS FORMALES E INFORMALES**

Al contrario de lo que nos gustaría creer no existe algo similar a un grupo sin estructuras. Cualquier grupo de personas que, por razones se une durante un periodo de tiempo determinado y con un objetivo cualquiera, se dará inevitablemente una u otra forma de estructura: ésta podrá ser flexible y variará con el tiempo; tal, vez sirva para distribuir tareas equitativa o injustamente y también para distribuir el poder y la influencia entre los distintos miembros del grupo, pero aquella se conformará independientemente de la personalidad, facultades, o intereses de las personas que lo componen.

El simple hecho de ser individuos con talento, predisposiciones y procedencias distintas hace que este hecho sea inevitable. Sólo si nos negamos a relacionarnos o a interactuar sobre cualquier base podríamos aproximarnos

a algo similar a un grupo sin estructura, y no es ésta exactamente la naturaleza de un grupo humano.

Lo anterior quiere decir que, aspirar a crear un grupo sin estructura es tan inútil y engañoso como pretender que existan noticias objetivas que las ciencias sociales estén libres de valores o que exista una economía libre. Un grupo *laissez-faire* es tan realista como una sociedad *laissez-faire*: la noción de grupo sin estructura se convierte en una cortina de humo que favorece a los fuertes o a aquellas personas que pueden establecer su hegemonía incuestionable sobre los demás. Esta forma de hegemonía puede establecerse muy fácilmente porque la noción de falta de estructura no impide la creación de estructuras informales; solo lo impide de las formales. De forma similar, la filosofía del *laissez-faire* no impidió a los económicamente prepotentes establecer un control sobre los salarios, los precios y la distribución de los bienes; únicamente impedía que el gobierno lo hiciera. Así, la falta de estructura feminista, es normalmente defendida por aquellas que tienen mayor poder (sean o no conscientes de ello).

En la medida en que la estructura del grupo es informal, las normas de cómo se toman decisiones son sólo conocidas por unas pocas, y la conciencia de que existe una relación de poder se limita a aquellas que conocen las normas.

Aquellas que no las conocen, o no han sido seleccionadas para su iniciación permanecerán en la confusión o sufrirán

la paranoica impresión de que ocurre algo de lo que no tienen plena conciencia.

En la manera que cualquier persona tenga la oportunidad de involucrarse en un grupo o de participar en sus actividades, la estructura del mismo deberá ser explícita, no implícita. Las normas de cómo se toman las decisiones deben ser abiertas y conocidas por todas, lo que sólo ocurrirá si son formalizadas; esto no quiere decir que la formalización de la estructura de un grupo destruya necesariamente su estructura informal, normalmente no ocurre así, pero sí impide que la estructura informal tenga un control predominante, al tiempo que ofrece mejores medios para atacarlas si la gente involucrada no responde a las necesidades generales del grupo.

La falta de estructura es organizativamente imposible. No se puede decidir si se quiere formar un grupo con o sin estructura; a partir de ahora este vocablo sólo será empleado para referirnos a la idea que representa: el término falta de estructura será empleado para referirnos a aquellos grupos que no han sido estructurados conscientemente en una u otra forma; por el contrario nos referiremos a grupos estructurados al hablar de aquellos que lo han hecho conscientemente. Un grupo estructurado siempre tiene una estructura formal y, también puede tener una estructura informal o encubierta. Es esta estructura informal, especialmente en los grupos no estructurados, la que crea las bases para el desarrollo de élites.

## LA NATURALEZA DEL ELITISMO

El término elitista es probablemente aquél que ha sido objeto de mayor abuso en el movimiento de liberación de la mujer. Cuando se utiliza en el movimiento normalmente se refiere a individuos concretos, aunque las características y actividades personales de aquellas a quienes se aplica difieran notablemente. Un individuo en cuanto tal no puede ser elitista, ya que la única aplicación adecuada de este término es si está referida a un grupo. Ninguna persona, independientemente de lo bien conocida que sea, puede ser una élite.

Correctamente el término élite se refería a un pequeño grupo de gente que dominaba otro grupo mayor del que es parte, sin tener normalmente una responsabilidad directa sobre este grupo mayor y, actuaba frecuentemente, sin su consentimiento o conocimiento. Una persona se convierte

en elitista al ser parte de o defender la dirigencia de ese pequeño grupo, independientemente de que sea conocida o no por los demás. La notoriedad no es equivalente de elitismo. Las élites más insidiosas están habitualmente compuestas por gente que el gran público desconoce. Las élites inteligentes son, por lo general, lo suficientemente sagaces como para no darse a conocer; saben que si son conocidas se les observa, y la máscara que encubre su poder deja de ser salvaguardada.

El hecho de que las élites sean informales no quiere decir que sean invisibles. En la reunión de cualquier grupo pequeño quien quiera que tenga un ojo avizor y una oreja atenta puede darse cuenta de quién influye sobre quién. Los miembros de un grupo con buenas relaciones entre sí se relacionarán con mayor frecuencia que otra gente. Se escuchan más atentamente y se interrumpen menos; repiten los puntos de vista u opiniones de los otros y si hay conflicto ceden más amigablemente; también tienden a ignorar o a luchar a brazo partido con los ajenos ('out), cuyo asentimiento no es necesario para tomar una decisión, sin embargo los ajenos ('out) necesitan mantener buenas relaciones con los in. Evidentemente las líneas de demarcación no están tan delimitadas como yo he establecido aquí: en la interacción se producen matices; no se suele actuar sobre un guión escrito: una vez que se conoce a quien se debe consultar antes de tomar una decisión y de quien depende el sello de la aceptación, se

sabe quien dirige los asuntos. Y sin embargo, como cualquier actitud en un grupo está sujeta a interrelación y reciprocidad, quien se niega a este juego lo ignora. Contar con todas, consultar a todas.

Las élites no son grupos de conspiración; rara vez un grupo pequeño se reúne y trata deliberadamente de acaparar a otro grupo mayor para sus fines. Las élites son nada más y nada menos que grupos de amigas que, incidentalmente, participan en la misma actividad política, aunque por otro lado, probablemente llevarían una actividad política independientemente de que mantuvieran o no una amistad. La coincidencia de estos dos hechos es lo que genera una élite en un grupo determinado y también lo que hace tan dificultosa su ruptura.

Estos grupos de amigas funcionan con redes de comunicación al margen de cualquier canal que el grupo haya establecido con este fin y, si no existen canales, funcionan como la única red de comunicación; porque esta gente es amiga, porque habitualmente comparten los mismos valores y concepciones políticas, porque se hablan en circunstancias de la vida cotidiana, porque se consultan cuando tienen que tomar pequeñas decisiones sobre sus vidas, la gente que participa en estas redes tiene más poder que aquella que no participa. Es raro el grupo que no establece alguna red informal de comunicación a través de las amigas que en él se hacen.

Algunos grupos, depende de su tamaño, pueden tener más de una red informal de comunicación, incluso éstas pueden entremezclarse. Cuando solo existe una red de este tipo, ésta se convierte en la élite del grupo sin estructura independientemente de que sus miembros quieran o no ser elitistas. Si por otro lado, es la única red existente en un grupo estructurado aquella puede o no equivaler a su élite, dependiendo de la composición y naturaleza de su estructura formal. Si existen dos o más redes de amigas, tal vez éstas compitan entre sí por el poder en el grupo, creando de esta forma tracciones; también puede ocurrir que una de las tracciones deliberadamente abandone la competición dejando a la otra como élite del grupo. En un grupo estructurado coexisten normalmente dos o más redes de amigas que compiten entre sí por el poder formal. Podría considerarse que ésta es la situación más sana, ya que los miembros restantes pueden actuar de árbitros entre los dos grupos que compiten por el poder y, de esta forma plantear determinadas exigencias a aquellos con los que se alían temporalmente.

El carácter inevitablemente elitista y exclusivista de las redes de comunicación informal entre amigas no es una peculiaridad del movimiento feminista ni un fenómeno nuevo para las mujeres. Este tipo de relaciones informales han servido durante siglos para excluir a las mujeres de participar en grupos integrados de los que eran parte. En cualquier profesión u organización estas redes han creado

una mentalidad de grupo cerrado al igual que los lazos de compañero de colegio han impedido con eficacia que las mujeres (alguna) como grupo (así como algunos hombres aislados) tuvieran acceso igualitario a los recursos de poder o a un reconocimiento social. Gran parte del esfuerzo de los movimientos feministas del pasado ha estado dirigido a formalizar las estructuras de decisión y los procesos de selección con objeto de facilitar el ataque directo contra los mecanismos de exclusión de las mujeres, pero no ha tenido lugar dentro del propio Movimiento Feminista porque inconscientemente se plantea que todas son mujeres (en teoría todas iguales, una clase).

Como bien sabemos, estos esfuerzos no han impedido la persistencia de la discriminación contra la mujer, aunque por lo menos ésta se ha hecho más difícil.

Dado que los grupos del movimiento no han tomado decisiones concretas respecto de quien debe ejercer el poder en su seno, los criterios que se siguen difieren de uno a otro punto del país, los cuales responden por ejemplo, en la primera etapa del movimiento, el matrimonio era normalmente un pre-requisito para participar en la élite informal. Es decir, de acuerdo con las enseñanzas tradicionales las casadas se relacionan fundamentalmente entre sí, considerando que las solteras son un peligro excesivo como amigas íntimas. En muchas ciudades el criterio fue matizado incluyendo en la élite exclusivamente a aquellas que estaban casadas con hombres de la nueva

izquierda. Esta norma encierra algo más que la simple tradición, ya que los hombres de la nueva izquierda tienen normalmente acceso a recursos que el movimiento necesitaba a través de los hombres, en vez de por sí solas.

Con el transcurso del tiempo el movimiento ha cambiado y el matrimonio ha dejado de ser un criterio universalmente válido para la participación real, si bien todas las élites informales adoptan normas por las que sólo pueden pasar a ser miembros mujeres que tienen determinadas características materiales o personales. Estas normalmente son: procedencia de clase media (a pesar de toda la retórica existente sobre relacionarse con la clase trabajadora), estar casada; no estar casada pero vivir con alguien, ser o pretender ser una lesbiana, tener entre 20 y 30 años, haber estudiado en la universidad o tener al menos cierto nivel educativo; ser marginal y no ser demasiado marginal, tener una postura política o reconocimiento de progre; tener hijos o, cuando menos, que a una le gusten los niños, no tener hijos, tener una personalidad en cierta manera femenina con características tales como ser agradable vestirse de forma adecuada (bien sea de forma tradicional o con un estilo moderno) etc., también existen determinadas características que casi inevitablemente definirán como persona marginal con quien no hay que relacionarse, éstas incluyen: ser demasiado mayor, tener una jornada de trabajo de 8 horas y, aún más, si se tiene una intensa dedicación profesional no ser agradable" y ser soltera de

forma explícita (es decir, no tener una actividad hetero u homosexual).

Podríamos añadir otros criterios de selección pero todos tendrían cierta relación con los anteriormente enumerados; los pre-requisitos típicos para participar en las élites informales del movimiento, y, por lo tanto, para ejercer cierta forma de poder, tienen relación con la clase social, la personalidad y la disposición de tiempo. No incluyen la competencia, la dedicación al feminismo, el talento o la potencial contribución al movimiento; aquellos son los criterios que se emplean para establecer una amistad, éstos los que cualquier movimiento u organización ha de adoptar si quiere tener una cierta eficacia política

Las normas para participar pueden variar de grupo en grupo, pero las vías de incorporación de la élite informal -si uno responde a los criterios establecidos- es muy parecida en todos los lados. La única diferencia substancial reside en que uno haya estado en el grupo desde un comienzo o se haya incorporado una vez formado. Si se es parte desde el comienzo es importante que el mayor número de amigas se incorpore al tiempo. Si por el contrario, ninguno de los miembros se conoce muy bien, debe entonces establecer amistad con un grupo selecto y fijar las normas de interacción informal básicas para la creación de cualquier estructura informal. Una vez creadas las normas informales éstas se mantienen a sí mismas, siendo una de las mejores tácticas para ello el continuo reclutamiento de nueva gente

que encaje. Una se incorpora a una élite de forma similar a como una se compromete con una 'sororidad'. Si alguien es considerado como una persona que promete, ésta es 'empujada' por los miembros de la estructura informal y, según el caso, iniciada o dejada de lado. Si la sororidad no tiene la suficiente conciencia política como para conscientemente iniciar el proceso, éste puede desencadenarse de forma similar a como una se hace miembro de la élite que goce de respeto en su seno y cultivar activamente su amistad. Es muy probable que en un futuro te introduzca al grupo iniciado. Todos estos procedimientos llevan su tiempo, de forma que si se trabaja ocho horas o se tiene alguna obligación similar es normalmente imposible llegar a ser parte de la élite, simplemente porque no hay suficientes horas para asistir a todas las reuniones y cultivar las relaciones personales necesarias para tener voz en la toma de decisiones; ésta es la razón por la que las estructuras formales para la toma de decisiones son un regalo para las personas cargadas de trabajo. Contar con un procedimiento fijo para tomar decisiones garantiza, hasta cierto punto, la participación de todos y cada uno de los miembros.

Aunque esta disección del proceso de formación de una élite en los grupos pequeños ha sido expuesta desde una perspectiva crítica, no ha sido hecha en la creencia de que las estructuras informales sean inevitablemente malas, simplemente son evitables. Todos los grupos crean

estructuras informales como consecuencia de las normas de interacción entre los miembros del grupo, estas estructuras informales pueden ser muy útiles.

Pero sólo los grupos sin estructura están totalmente regidos por ellas. Cuando las élites informales se conjugan con el mito de la falta de estructura, es impensable tratar de poner cortapisas al uso del poder, éste pasará a ser arbitrario.

Lo dicho hasta el momento encierra dos consecuencias potencialmente negativas, de las que debemos ser conscientes, la primera es que la estructura informal guardará una gran semejanza con una sonoridad en donde cuando se escucha a alguien es porque te cae bien y no porque diga cosas significativas.

En la medida en que el movimiento no desarrolla una actividad externa, lo anterior no tiene mayor importancia, pero si su evolución no ha de detenerse en esta etapa preliminar necesariamente tendrá que modificar dicha tendencia.

La segunda consecuencia negativa se cifra en que las estructuras informales no obligan a las personas que lo integran a responder ante el grupo en general. El poder que ejercen no les fue entregado y por lo tanto no se les puede arrebatar.

Su influencia, no se basa en lo que ellas hacen por el grupo y, por lo tanto, no pueden ser directamente influidas por el mismo. De lo anterior no se deduce necesariamente que las estructuras informales den lugar a un comportamiento irresponsable cara al grupo, ya que aquellas personas a quienes les interesa mantener su influencia tratarán normalmente de responder ante el grupo, lo que ocurre es que éste no puede exigir dicha responsabilidad; depende de los intereses de la élite.

## EL SISTEMA DE ESTRELLAS

La noción de falta de estructura ha creado el sistema de estrellas. Vivimos en una sociedad en la que se espera que los grupos políticos tomen decisiones y designen a determinadas personas para que las expongan ante el público en general. La prensa al igual que el público no sabe escuchar con seriedad a las mujeres, en cuanto mujeres, quieren saber lo que el grupo piensa. Hasta el momento existen tres técnicas para conocer la opinión de amplios sectores, el voto o el referéndum, el sondeo de opinión pública, y la alocución de portavoces en determinados mítines. El Movimiento de Liberación de la Mujer no ha empleado ninguna de estas técnicas para comunicarse con el público.

Ni el movimiento en su conjunto ni la mayoría del sin número de grupos que lo componen han concretado la

forma de conocer o dar a conocer su posición sobre temas varios. Sin embargo, el público está condicionado a que existan portavoces. Si bien es cierto que el movimiento no ha designado explícitamente portavoces, sí ha lanzado a muchas mujeres que han atraído la atención del público por diversas razones. Estas mujeres no representan normalmente a un grupo determinado o un estado de opinión; ellas lo saben y normalmente así lo dicen, pero dado que no existe un portavoz público del movimiento para dar a conocer la postura del mismo ante un tema, dichas mujeres son utilizadas como portavoces. De esta forma, independientemente de su voluntad e independientemente de que el movimiento lo acepte o no, las mujeres que gozan de cierta notoriedad se encuentran por defecto desempeñando el papel de portavoces.

Esta es una de las causas principales del resentimiento que muy frecuentemente se siente hacia estas mujeres, designadas como las estrellas. Puesto que las mujeres del movimiento no las designaron para exponer sus puntos de vista aquellas se sienten agraviadas cuando la prensa presume que sí lo hacen. Pero en la medida en que el movimiento no designe sus propios portavoces estas mujeres se verán empujadas por la prensa y el público a desempeñar dicho papel, independientemente de sus propios deseos.

Son varias las consecuencias negativas que se deducen de lo anterior tanto para el movimiento como para las mujeres

llamadas estrellas. En primer lugar, porque el movimiento, al no haberlas designado como portavoces, está maniatado para revocar su mandato, la prensa las situó en ese lugar y sólo la prensa es quien puede optar por prestarles o no atención. Aquella continuará buscando estrellas para que actúen como portavoces, en la medida en que no existan alternativas oficiales a las que acudir en busca de declaraciones representativas del movimiento; asimismo, el movimiento carecerá de control en la designación de sus portavoces en la medida en que siga creyendo que no debe tener ningún portavoz.

En segundo lugar, las mujeres que se encuentren en esta situación son frecuentemente objeto de ataques virulentos por parte de sus hermanas, actitud en absoluto positiva para el movimiento y también dolorosamente destructiva para las mujeres afectadas. Estos ataques sólo conducen a que estas mujeres abandonen el movimiento -muchas veces profundamente ofendidas- o a que dejen de sentirse responsables ante sus hermanas; tal vez, mantengan cierta lealtad difusamente manifestada hacia el movimiento, pero dejarán de ser susceptibles a las presiones de otras mujeres del movimiento. Uno no puede sentirse responsable hacia aquella gente que es la causa de tal sufrimiento sin tener algo de masoquista y, normalmente, estas mujeres son demasiado fuertes como para someterse a este tipo de presión personal.

De esta forma la reacción ante el sistema de estrellas

anima de hecho el mismo tipo de irresponsabilidad individualista que el movimiento condena, el movimiento al purgar a una hermana por actuar de estrella pierde cualquier forma de control que pudiera haber ejercido sobre ella la cual se siente entonces libre para cometer todos los pecados individualistas de que ha sido acusada.

## LA IMPOTENCIA POLÍTICA

Los grupos sin estructura pueden ser muy eficaces para conseguir que las mujeres hablen de sus propias vidas, pero no son tan eficaces en llevar adelante alguna actividad política, se estancan, cuando las personas que lo componen no hacen otra cosa que hablar a no ser que modifiquen su forma y quieran llevar a cabo otra actividad. Puesto que el movimiento en la mayoría de las ciudades está tan falto de estructura como los grupos de concienciación que lo componen, no es más eficaz al enfrentarse con tareas concretas que los propios grupos aislados. La estructura informal que lo caracteriza rara vez tiene la suficiente cohesión o está lo suficientemente arraigada entre las mujeres como para lograr una incidencia real, en consecuencia el movimiento genera mucha actividad y pocos resultados.

Desafortunadamente las consecuencias que se desprenden de esta actividad no son tan inocuas como sus escasos resultados, siendo su víctima el propio movimiento.

Algunos grupos cuando no son muy grandes y trabajan en pequeña escala, han centrado su actividad en proyectos locales. Sin embargo, esta opción restringe la actividad del movimiento a nivel local y no opera en un ámbito regional o nacional. Así mismo estos grupos, con objeto de tener un funcionamiento operativo quedan finalmente reducidos al grupo informal de amigas que inicialmente lo controlaban, lo que excluye a otras muchas mujeres. En la medida en que la última forma asequible de participar en el movimiento sea a través de los pequeños grupos de mujeres no gregarias se encuentran en notable desventaja. Finalmente, en la medida que la vía principal para llevar a cabo una actividad organizada se limite a los grupos de amigas, el elitismo quedará institucionalizado.

En aquellos grupos que no encuentren un proyecto local a que dedicarse, la razón de su existencia queda limitada a permanecer unidas. Cuando un grupo no tiene actividades concretas y la concienciación sí es una actividad concreta las mujeres que lo integran dedican sus energías a controlar a las restantes, lo cual no es tanto consecuencia de un deseo pernicioso de controlar a las demás (aunque a veces lo es), como producto de la incapacidad para mejor encauzar sus facultades. Las personas capaces, las que disponen de tiempo y necesitan justificar por qué se agrupan, dedican sus

esfuerzos al control ajeno y consumen su tiempo criticando las personalidades de los otros miembros del grupo: las luchas internas y el juego por el poder se imponen. Sin embargo, cuando un grupo lleva adelante algún tipo de actividad la gente aprende a llevarse con los demás y a eludir las antipatías personales en función del objetivo más amplio. La necesidad de remodelar a las personas atendiendo a la imagen que de ellas tenemos, encuentra sus propios límites.

La crisis de los grupos de concienciación deja a la gente sin lugar al que acudir, y la falta de estructura les deja sin punto de referencia. En este caso, las mujeres del movimiento se repliegan sobre sí mismas o sus hermanas o buscan otras alternativas para actuar, aunque haya pocas asequibles. Algunas mujeres se dedican a sus asuntos lo que puede desencadenar una explosión de creatividad individual de la que, en gran parte, se beneficiará el movimiento, aunque esta no sea una alternativa válida para la mayoría y desde luego, no propicie un espíritu de esfuerzo conjunto de grupo. Otras abandonan el movimiento porque no quieren desarrollar un proyecto individual y tampoco encuentran la forma de sumarse o iniciar un proyecto colectivo que les interese.

Otras muchas se dirigen hacia organizaciones políticas que les ofrecen el tipo de estructura y actividad externa que no han logrado encontrar en el movimiento de mujeres, aquellas organizaciones políticas que conciben el movimiento de liberación como uno de los muchos temas a

los que las mujeres deben dedicar su tiempo, encuentran en el movimiento un camino de reclutamiento de nuevas afiliadas. Estas organizaciones no necesitan infiltrarse, (aunque esta opción no quede excluida) ya que el deseo de una actividad política coherente generada en las mujeres a partir de su participación en el movimiento, es suficiente para animar a incorporarse a otra organización cuando el movimiento no ofrece cauce a sus energías y proyectos.

Las mujeres que se adhieren a otras organizaciones políticas, permaneciendo al tiempo en el Movimiento de Liberación de la Mujer, o aquellas que se incorporan al movimiento al tiempo que militan en otras organizaciones políticas, se convierten a su vez en el marco de nuevas estructuras informales. Estos círculos de amigas se basan más en su común actividad política -no feminista-, que en las características anteriormente apuntadas aunque, en última instancia, actúan de forma muy similar. Estas mujeres al compartir los mismos valores, ideas y concepciones políticas se convierten asimismo en élites informales, sin una estructura planeada o formal, sin responsabilidad ante el grupo y actúan por derecho propio, sea o no su intención.

En los grupos del movimiento las nuevas élites informales son frecuentemente consideradas como una amenaza por las antiguas, dicho sentimiento de amenaza responde a la realidad.

Estas nuevas redes políticamente encadenadas rara vez se

conforman con limitarse a ser meras sororidades como de hecho lo eran las antiguas y quieren hacer proselitismo de sus ideas políticas y feministas, actitud por otro lado absolutamente natural, aunque sus implicaciones no han sido plenamente analizadas por el movimiento feminista.

Las antiguas élites rara vez están dispuestas a exponer abiertamente sus diferencias porque ello implicaría descubrir la naturaleza de la estructura informal del grupo. Muchas de estas élites informales se han protegido bajo la bandera del anti-elitismo y la falta de estructura. Con objeto de contrarrestar eficazmente la competencia de una nueva estructura informal del grupo tendrían que manifestarse públicamente alternativas que estarían cargadas de arriesgadas consecuencias. Así, para mantener su poder es más fácil racionalizar la exclusión de la otra estructura informal por el procedimiento de acusarlas de rajadas reformistas, lesbianas o la única alternativa real consiste en estructurar formalmente el grupo de forma tal que la estructura de poder inicial quede institucionalizada. Pero esto no siempre es posible. Lo es, si con anterioridad las élites informales gozaban de suficiente cohesión y habían en gran medida, acaparado el poder. Estos grupos cuentan en su haber con un pasado de cierta eficacia política, si la cohesión de la estructura informal se ha manifestado como un funcionamiento no se modifica sustancialmente, aunque la institucionalización de la estructura de poder propicia su cuestionamiento formal. Los grupos que más necesitan de

una estructura son frecuentemente los más capaces para crearla.

Sus estructuras informales no han sido suficientemente conformadas y su adhesión a la ideología de la falta de estructura les lleva a ser reacias, a cambiar su técnica. Cuanto menos estructurado es un grupo, cuanto mayor es su falta de estructuras formales y cuanto más se aferra a la ideología de la falta de estructura tanto más vulnerable es a ser cooptado por un grupo de camaradas políticos.

Dado que el movimiento en su conjunto está tan falto de estructura como la mayoría de los grupos que lo componen, es tan susceptible como éstos de ser directamente influido, aunque el fenómeno se manifieste de una forma distinta. A nivel local la mayoría de los grupos pueden actuar autónomamente pero, los únicos grupos que pueden hacerlo a escala nacional están organizados sobre estas bases. En consecuencia, ocurre frecuentemente que son las organizaciones feministas estructuradas las que ofrecen directrices de ámbito nacional en las actividades feministas, directrices que están determinadas por las prioridades que rigen en dichas organizaciones. Así grupos como NOE y VEAL, y algunos colectivos de mujeres de la izquierda, son las únicas organizaciones capaces de montar una campaña nacional. Los innumerables grupos invertebrados del MLM pueden optar por apoyar o no estas campañas nacionales, pero no tienen capacidad de montar las suyas propias, siendo así que sus miembros se convierten en la clase de

tropa de las organizaciones estructuradas; los grupos que se dicen no estructurados no tienen forma de beneficiarse de los amplios recursos del movimiento para defender sus prioridades, ni siquiera cuentan con un método para decidir cuáles son aquellas.

Cuanto menos estructurado es un movimiento menos es su control sobre el proceso de expansión en que se desarrolla y sobre las acciones políticas en que se empeña, lo cual no quiere decir que sus ideas no se divulguen. Si existe cierto interés por parte de los medios de comunicación y si se dan las condiciones adecuadas, las ideas del movimiento feminista tendrán amplia difusión, pero la difusión en determinadas ideas no implica necesariamente que estas sean llevados a la práctica, sino simplemente que son objeto discusión. En la medida en que el ideario feminista, pueda llevarse a la práctica se podrá actuar de acuerdo, pero si su realización exige una fuerza política coordinada no podrá actuarse en concordancia. Siempre que el movimiento de liberación de la mujer mantenga como forma organizativa los pequeños e inactivos grupos de discusión entre amigas, los peores problemas de la falta de estructura brillarán por su ausencia, pero esta forma de organizarse tiene sus propios límites: es políticamente ineficaz, exclusivista y discriminatoria para las mujeres que no están o no pueden estar ligadas a círculos amistosos. Aquellas que no encajan en las organizaciones existentes por causa de su clase, raza, ocupación, educación,

estado civil o materno, personalidad, etc., inevitablemente se sentirán desanimadas a incorporarse; aquellas que por el contrario sí encajen, desarrollarán intereses encubiertos para mantener las cosas tal como están. Los intereses encubiertos de los grupos informales se verán reforzados a su vez por las estructuras informales existentes y el movimiento no tendrá forma de determinar las personas que deberán ejercer el poder en su seno. Si el movimiento prosigue eludiendo deliberadamente la responsabilidad de designar las personas que ejerzan el poder, seguirán sin tener formas para abolirlo, de hecho, su actitud se reduce a abdicar el derecho de exigir que aquellas personas que de hecho lo ejercen sean responsables de ello.

Asimismo, si el movimiento se empeña en diluir el poder al máximo posible porque sabe que no puede exigir responsabilidades a las personas que de hecho lo ejercen, impedirá que un grupo o persona lo domine totalmente aunque simultáneamente garantice su máxima ineficacia posible. Es necesario encontrar una solución intermedia entre las estructuras de dominación y la ineficacia.

Estos problemas están alcanzando su punto rígido actualmente debido a que el movimiento está necesariamente cambiando en su naturaleza. La concienciación como principal función del Movimiento de Liberación de la Mujer comienza a ser absoluta. Debido a la intensa propaganda en los dos últimos años de los medios de comunicación y también a los numerosos artículos y

libros que actualmente circulan, la liberación de la mujer se ha convertido en un tema cotidiano.

Sus temas son debatidos y surgen grupos de discusión cuyas mujeres no tienen ninguna conexión explícita con los grupos del movimiento. El movimiento debe indicar otro tipo de tareas, necesita establecer sus prioridades, articular sus objetivos, y proseguir en sus campañas de forma coordinada y para hacerlo, ha de organizarse a escalas local, regional y nacional.

## PRINCIPIOS PARA UNA ESTRUCTURACIÓN DEMOCRÁTICA

Una vez que el movimiento deja de aferrarse tenazmente a la ideología de la falta de estructuras tiene la posibilidad de desarrollar aquellas formas organizativas que mejor se adecuen a su funcionamiento, lo que no quiere decir que debemos irnos al otro extremo, y ciegamente imitar las formas tradicionales de organización; pero tampoco debemos rechazarlas todas con igual ceguera, algunas de las técnicas tradicionales serán útiles aunque no perfectas, otras no ofrecerán atisbos de lo que debemos o no debemos hacer para lograr determinados objetivos con un coste mínimo para las personas que componen el movimiento; pero sobre todo, tendremos que ensayar distintas formas de estructuración y desarrollar técnicas varias a emplear en situaciones diversas. El sistema de sorteo es una de las ideas que han surgido del movimiento. No es aplicable a todas las situaciones aunque si es útil en algunas, hacen falta más

ideas para desarrollar una estructura, pero antes de empezar cualquier experimento inteligente debemos aceptar la opción de que no hay nada inherentemente pernicioso en la propia estructura, sólo su excesiva presencia. En tanto que iniciamos este proceso de ensayo-error podemos tener presentes algunos principios que son fundamentales para cualquier estructuración que aspire a ser democrática y también políticamente eficaz por métodos democráticos. Estos principios son:

1. La delegación por métodos democráticos, da formas específicas de autoridad a personas concretas y para tareas delimitadas; permitir que algunas personas asuman trabajos o tareas por defecto no quiere decir que no serán realizados con seriedad. Si alguien es seleccionado para realizar una tarea, preferiblemente tras expresar su interés y voluntad de llevarla a cabo habrá adquirido el compromiso y no puede ser fácilmente ignorado.

2. Exigir a las personas en quienes se ha delegado autoridad que sean responsables ante aquellas que los han elegido. De esta forma el grupo tiene control sobre las personas que se encuentran en posiciones de autoridad. Individuos aislados ejercerán el poder pero es el grupo quien tiene la última palabra sobre cómo aquel ha de ejercerse.

3. Distribución de la autoridad entre el mayor número de gente que sea razonablemente posible, lo que impide que se cree un monopolio de poder y exige a las personas que se

encuentren en puestos de autoridad a consultar otras muchas en el proceso de ejercerlo, también ofrece la posibilidad de que mucha gente adquiriera responsabilidad sobre tareas específicas y, por lo tanto se desarrolle en distintas facetas.

4. Rotación de puestos entre distintas personas. Designar a una persona a un puesto porque goza de simpatías en el grupo o entorpecer su labor porque no las tiene, no beneficia a largo plazo ni al grupo ni a la persona en concreto. La capacidad, el interés y la responsabilidad, han de ser las premisas que actúen en dicha selección. Deben en este sentido, ofrecerse oportunidades para que la gente adquiriera nuevas capacidades, pero, la mejor forma de llevar esto a cabo es mediante un programa de aprendizaje y no por el método de echarse al agua para aprender a nadar. Asumir una responsabilidad que no se domina bien es muy desmoralizador, a la inversa, estar en una lista negra por actuar correctamente no es muy animoso para potenciar las propias facultades. Las mujeres han sido penalizadas por actuar de forma competente a lo largo de la historia y no es necesario que el movimiento reproduzca el mismo proceso.

5. Difusión de la información a todo el mundo lo más frecuentemente posible. La información es poder. El acceso a la información aumenta el propio poder; cuando una red informal divulga nuevas ideas e información del grupo fuera del mismo, está desencadenando un proceso de formación de opinión sin contar con aquel. Cuanto más se conoce sobre

el funcionamiento de cualquier cosa y mayor es la información de lo que ocurre, mayor será la eficacia política de los miembros del grupo.

6. Acceso igualitario a los recursos que el grupo necesita, lo que siempre es factible, aunque deba proporcionarse un miembro que mantenga el monopolio sobre un recurso necesario (una multicopista a la que tiene acceso por vía del marido a un cuarto de revelado) puede condicionar en exceso el empleo de este recurso. Los conocimientos de los distintos miembros pueden ser igualmente asequibles si aquellos están dispuestos a enseñárselos a los demás, intercambio de material, etc. Si estos principios son aplicados queda garantizado que, cualquiera que sean las estructuras desarrolladas por los distintos grupos del movimiento, aquellos están controlados y responden ante el grupo. El conjunto de personas que se encuentre en puestos de autoridad será amplio, flexible, abierto y temporal. No podrán fácilmente institucionalizar su poder porque las decisiones últimas serán tomadas por el grupo en su conjunto. Este tendrá la capacidad de decidir las personas que ejerzan autoridad en su seno.



## ACERCA DE LA AUTORA

JO FREEMAN (26 de agosto de 1945) es una feminista estadounidense, politóloga, escritora y abogada. A partir de sus años de estudiante en la Universidad de California en Berkeley en la década de 1960, ha estado activamente involucrada en el movimiento por los derechos civiles. Primero en favor de las personas afroamericanas y después en favor de las mujeres. Fue una de las primeras organizadoras del movimiento de liberación de las mujeres. Es autora de varios artículos feministas clásicos, así como importantes artículos sobre movimientos sociales y partidos

políticos. También ha escrito extensamente sobre las mujeres, especialmente sobre legislación y las políticas públicas de género y las mujeres en la política general.

Su militancia en pro de los derechos civiles en California, Alabama y Mississippi, la llevo a la cárcel en alguna ocasión y a ser objetivo de los escuadrones de la muerte. Llevó a cabo su activismo como fotógrafa, periodista, escritora y “agitadora profesional”, en sus propias palabras.

A partir de 1967 Jo Freeman, en Chicago, empieza su militancia feminista. Ante la dificultad de tratar los temas de la igualdad de género en los partidos políticos, Jo Freeman comienza a reunirse semanalmente, en su casa, con un grupo de mujeres. Al cabo de unos meses, creó un boletín para dar cuenta de los debates de grupo y de la situación de las mujeres, le llamó *Voz del movimiento de liberación de las mujeres* con el que dio nombre al movimiento feminista de la época.

En el 1968, Freeman se matriculó en una escuela de posgrado en ciencias políticas en la Universidad de Chicago e investigó sobre la situación de las mujeres, los roles sexuales y otros temas relacionados. La mayoría de los artículos académicos que escribió se publicaron posteriormente en varias revistas y en libros de texto universitarios. La actividad académica no redujo su activismo político, ahora centrado en la situación de las mujeres en la Universidad, por ejemplo, organizando una

sentada por el despido de una profesora muy conocida y estimada.

No ha cesado de participar en los movimientos sociales, en particular en favor de las mujeres, de su país, ni de escribir sobre los mismos. Como activista y escritora es un referente para el feminismo estadounidense. Es una prolífica escritora de prensa, además de escritora académica. Algunas de sus obras como “La tiranía de la falta de estructuras” o “La feminista académica” están traducidas a varios idiomas y son de lectura obligada para cualquier feminista o persona estudiosa del feminismo.