

*Capítulo 8*

# Género y liderazgo político. ¿Existen diferencias?

*Gender and Leadership: Are There Differences Between Them?*

**Rut Diamint**

Universidad Torcuato Di Telli (Argentina)  
rutd@utdt.edu

**Laura Tedesco**

Saint Louis University/Madrid Campus (España)  
ltedesco@slu.edu

## RESUMEN

El objetivo de este capítulo es explorar liderazgos femeninos a través del uso de una tipología de liderazgos desarrollada recientemente. Esta tipología se basa en 285 entrevistas realizadas entre 2009 y 2012 en Argentina, Colombia, Ecuador, Uruguay y Venezuela. El objetivo es descubrir si existe un liderazgo político femenino diferente del masculino y, en caso de ser así, cuáles son sus características más importantes. Con este fin se analiza, la primera presidencia de Michelle Bachelet en Chile y los dos períodos presidenciales de Cristina Fernández de Kirchner en Argentina.

**Palabras clave:** Liderazgo, presidentas, Argentina, Chile

## ABSTRACT

The goal of this chapter is to explore women's leadership by applying a leadership typology developed recently. The typology is based on 285 interviews that took place between 2009 and 2012 in Argentina, Colombia, Ecuador, Uruguay and Venezuela. The main aim is to discover whether there is women leadership and men leadership and what are their main features. In order to do this, the chapter analyzes Michelle Bachelet first presidency in Chile and Cristina Fernández de Kirchner presidential terms in Argentina.

**Key words:** Leadership, women presidents, Argentina, Chile

## INTRODUCCIÓN

Los procesos políticos en América Latina históricamente contaron con el predominio de líderes fuertes, concentradores de poder, y, muchas veces, inmortales. Todos ellos fueron hombres. Ciertamente algunas mujeres han sobresalido, pero los legados políticos siempre surgieron de líderes masculinos.

Desde la transición a la democracia, esta tendencia se ha ido modificando. Las mujeres se han ido abriendo distintos caminos en la política latinoamericana, logrando romper los techos de cristal y llegando al Palacio de la Moneda, a la Casa Rosada, al Palacio del Planalto y la Casa Presidencial. Michelle Bachelet (2006-2010 y 2014-2018), Cristina Fernández de Kirchner (2007-2015), Dilma Rousseff (2011-2015 y 2015-2016) y Laura Chinchilla (2010-2014) fueron elegidas democráticamente. Las tres primeras fueron re-elegidas y solo Dilma no pudo terminar su segundo mandato por el proceso de *impeachment* que inició el Congreso de Brasil en 2015\*.

La llegada de las mujeres al cargo más alto de la política latinoamericana debe considerarse un resultado de la profundización de la democracia. En este capítulo lo que nos interesa analizar es cómo ejercen las mujeres el liderazgo presidencial. ¿Hay un liderazgo femenino diferente del masculino? Esta pregunta esconde la discusión de cómo se construyen los liderazgos. Si la respuesta es que se vinculan con la personalidad, podría suponerse que el liderazgo femenino es diferente del masculino. Sin embargo, si el liderazgo es una capacidad o habilidad que se adquiere en el ejercicio de la militancia o del poder, no supone que el género implique una diferencia. Estudios previos han sugerido que la presencia de mujeres en el gobierno favorece la reducción de la corrupción y promueve políticas sobre igualdad de género, resultando una mayor satisfacción popular con la democracia (Jalalzai, 2016; Reyes-Housholder 2016; Fernández Ramil y Oliva Espinosa, 2012).

Habíamos anticipado algunos de esos rasgos en un trabajo anterior en el cual ofrecimos una tipología de líderes democráticos basada en entrevistas con políticos, académicos, periodistas y, especialmente, legisladores,

\* En los años 90 Violeta Chamorro fue elegida democráticamente en Nicaragua (1990-1997) y Mireya Moscoso en Panamá (1999-2004).

realizadas en Argentina, Colombia, Ecuador, Venezuela y Uruguay entre 2009 y 2012. En este capítulo retomamos esa tipología como referente para analizar los liderazgos de mujeres. Lo que sigue es un análisis de los liderazgos de Michelle Bachelet (2006-2010)\* y Cristina Fernández de Kirchner (2007-2015) utilizando esa misma tipología. Con el fin de explorar el liderazgo político de las mujeres, el artículo presenta primero una conceptualización del liderazgo político. En segundo término, ofrece la tipología de líderes. Se analizan luego las presidencias de Fernández de Kirchner y Bachelet. En cuarto lugar, se explora la peculiaridad del liderazgo femenino. Por último, las conclusiones resaltan la importancia de contextualizar, histórica y políticamente, el estudio del liderazgo.

## CONCEPTUALIZACIÓN DEL LIDERAZGO POLÍTICO

Entendemos el liderazgo político como una relación entre un individuo y un grupo de seguidores que se establece en un contexto histórico determinado. Los líderes pueden transformar el contexto y persuadir a sus seguidores para que acepten el cambio. El líder define la agenda y motiva al grupo a seguirla. En términos generales, los líderes dan instrucciones y ofrecen soluciones a problemas comunes. Existen varias definiciones de liderazgo, pero la mayor parte de ellas incluye más o menos los mismos pilares: poder, influencia, inspiración, dirección, visión, habilidad para entender el contexto para diagnosticar las debilidades y fortalezas y para marcar la agenda con objetivos y soluciones eficaces.

El liderazgo político es la habilidad de influir, motivar e inspirar. Un individuo se transforma en un líder político porque es capaz de modificar el curso de los acontecimientos (Blondel, 1987). Un líder debería poder marcar la diferencia, e influir las actitudes de sus seguidores, sus creencias, demandas y necesidades (Masciulli et al., 2009). Tiene que tener la capacidad de interpretar las aspiraciones de los ciudadanos y de comprender el interés nacional. Necesita motivar a los ciudadanos para que lo sigan. Debe ser capaz de entender el contexto histórico, la complejidad de los diferentes escenarios políticos y las alternativas de solución disponibles. El líder tiene que interpretar los problemas, prescribir objetivos y medios para resolverlos.

\* No incluimos en el análisis la segunda presidencia de Michelle Bachelet porque no ha finalizado al momento de escribir este capítulo.

Asimismo, tiene que presentar sus visiones personales para atraer y movilizar seguidores (Masciulli *et al.*, 2009). Un líder debería ser capaz de moldear el contexto y dirigir a sus seguidores (Teles, 2013, p.5). No obstante, su poder tiene que ser limitado por las instituciones del Estado y los mismos seguidores. Instituciones y/o seguidores sin poder hacen que el liderazgo político sea impredecible y probablemente antidemocrático.

Como sugirió Nye (2008), el líder tiene que crear el grupo, establecer la agenda y la estrategia para alcanzarla. Asimismo, tiene que contribuir a crear la identidad del grupo. Sin embargo, un líder también puede surgir de un grupo de personas que se han unido en torno a objetivos específicos. En este caso, el líder tiene que aceptar el desafío y establecer la estrategia para alcanzar los objetivos propuestos.

Varios analistas han coincidido en que la definición de liderazgo político tiene fuertes componentes culturales y de contexto histórico. Estos componentes deberían ser tenidos en cuenta cuando el liderazgo político se define y analiza (Masciulli *et al.* 2009). Asimismo, se ha argumentado que el liderazgo político debería ser estudiado de forma histórica y comparativa (Teles, 2013, p.1).

La literatura sobre liderazgo dota al líder democrático con un significativo número de cualidades. Se identifica a un líder democrático como un individuo que tiene una visión, coraje para innovar, integridad, inteligencia, juicio agudo, tolerancia, flexibilidad, poder y persuasión para poner en marcha cambios, así como habilidad para absorber información, interpretar diferentes opiniones y construir consenso (Teles, 2013; Brown, 2014).

No hay líder sin poder ni seguidores porque un líder existe si y solo si hay un grupo de personas que apoya su agenda. Liderazgo y poder van juntos estableciendo una relación asimétrica: "el liderazgo político implica tener una cierta 'cantidad de poder', pero lo opuesto no es verdad —es posible tener poder (por ejemplo, en relaciones jerárquicas) sin ser un líder—" (Teles, 2012, p.117).

El poder ha sido definido muchas veces. La definición de Luke (2005) entiende al poder como una capacidad para hacer o resistir cambios. Dahl (1961) explica el poder como la habilidad para hacer que otros hagan lo que no habrían hecho de otra manera. Ello podría ser realizado a través de la coerción o de la persuasión. Estos diferentes enfoques dividen el poder,

según Nye (2008), en poder duro o blando (*hard power* y *soft power*). El primero se identifica con amenazas o privilegios y se utiliza para hacer que otros cambien sus acciones, actitudes y/o decisiones. Por otra parte, el poder blando es la capacidad de obtener resultados mediante incentivos y persuasión sin manipulación. El poder blando parece ser un atributo esencial de un líder democrático. Nye (2008) afirma que un liderazgo eficaz requiere una mezcla de poder blando y duro, el así llamado poder inteligente (*smart power*).

No existe líder sin seguidores, hasta los malos líderes cuentan con ellos. Los seguidores tienen un papel fundamental para monitorear lo que el líder hace, para provocar una transformación o para abandonar al líder. La gente sigue a los líderes por variadas razones. En política, se sigue a los líderes con la esperanza de que puedan resolver nuestros problemas y gestionar los bienes públicos. Brindan identidad política e ideales. Son inspiradores y nos persuaden de que saben gobernar. Bittner (2011) afirma que los seguidores evalúan a los líderes desde dos dimensiones principales: carácter (mirando la honestidad y la compasión) y competencia (mirando la inteligencia y la fortaleza). Existen importantes diferencias en el modo en que los seguidores perciben a los líderes políticos. En términos generales, los líderes de partidos conservadores parecen ser considerados como más competentes mientras que los líderes de izquierda se ven como más honestos y compasivos (Bittner, 2011).

Los seguidores importan, su papel es crucial para legitimar, pasiva o activamente, tanto a los buenos como a los malos líderes. Con vistas a entender el surgimiento y el mantenimiento de los malos líderes, los seguidores son tan relevantes como los propios líderes (Diamint y Tedesco, 2015). Sobre todo, los seguidores importan porque "aquellos que puedan otorgar el poder a un líder también lo pueden destituir" (Bueno de Mesquita y Smith, 2011, p.59). Hirschman (1970) conceptualizó las actitudes de los seguidores como salida, voz y lealtad. A través de estas, los seguidores parecen tener la llave para descartar a un mal líder. El problema principal es que, en la literatura, los líderes continúan siendo sobrevaluados y los seguidores subestimados a pesar de que estos últimos son fundamentales para limitar los poderes del líder especialmente ahora debido a la difusión de información (Kellerman, 2012). Si los seguidores abandonan al líder, entonces pierde

poder y la relación de liderazgo termina. Los seguidores ya no están allí para legitimar la autoridad del líder.

Si el líder es un individuo que tiene poder y está a cargo de la formación de un grupo, una identidad, una agenda y una estrategia: ¿qué o quién crea a un líder? Para algunos analistas, un líder es un individuo nacido con habilidades específicas que pueden ser desarrolladas en el colegio, el lugar de trabajo o en un ambiente político. Otros dirían que el líder surge gracias a las coyunturas históricas (Tucker, 1977). El ejemplo clásico de esto último es Winston Churchill, quien era un político de segunda línea en Reino Unido hasta el comienzo de la Segunda Guerra Mundial. Por ello, afirma Masciulli et al. (2009) que el liderazgo es históricamente un fenómeno concreto. Por consiguiente, la investigación necesita tener en consideración creencias, valores, relaciones de poder, valores éticos y no éticos y actitudes, así como las acciones de las instituciones formales e informales. En este sentido, el contexto histórico y cultural-institucional resulta esencial para analizar los modelos de liderazgo político (Nye, 2008). Tal como afirma Kellerman (2004, p.xiv) "el liderazgo no se da en el vacío". Todas las historias de los seguidores de líderes se insertan en los contextos particulares generados por esa misma dirigencia y por el sistema de partidos vigente.

## **CATEGORIZACIÓN DE LOS LÍDERES**

Inevitablemente, cuando se estudian los líderes, el investigador está inundado por ideas éticas sobre el bien y el mal, lo correcto y lo incorrecto. La contribución de Nye (2008) se relaciona con la conceptualización de la palabra bueno: un líder puede ser bueno en términos morales o de acuerdo a su grado de eficiencia. Incluso si las metas son moralmente incorrectas, el líder aún podría ser considerado bueno si es capaz de alcanzarlas. Podría ser eficiente, pero moralmente incorrecto. Por el contrario, un buen liderazgo debería ser bueno tanto éticamente como a nivel instrumental. Lamentablemente tenemos que estar de acuerdo con Masciulli et al (2009) que "si decidimos limitar el universo estudiado de líderes eliminando a todos los tiranos, manipuladores de poder, egoístas e individuos moralmente deficientes, el número restante de los casos podría ser demasiado pequeño como para extraer conclusiones de relevancia".

El número de tipologías de líderes ha aumentado recientemente, espe-

cialmente aquellas que clasifican a los líderes en el sector privado (Harvard Business School, 2011, Kellerman, 2004; Nye, 2008). Las tipologías nos ayudan a categorizar objetos o sujetos. En el caso de los líderes, nos ayudan a poner un poco de orden lógico detrás de los diferentes tipos que tienen rasgos en común o que son extremadamente diferentes. Para poner orden en las variedades de líderes es de gran ayuda descubrir las tendencias y prever la influencia que los líderes podrían tener a nivel nacional o internacional. Las tipologías nos ayudan a dibujar un mapa de las diferencias y similitudes en el surgimiento y el desempeño de los líderes.

Una tipología clásica de los líderes fue la diseñada por Aristóteles al trazar una línea entre los líderes con intereses propios y aquellos con intereses comunes. Su tipología se basa en el número de líderes, su motivación y su resultado. La suya es una tipología nominal basada en valores

**Tabla 1. Tipología clásica de los líderes**

NÚMERO DE LÍDERES	MOTIVACIONES Y RESULTADOS	
	Intereses propios	Intereses comunes
Uno	Tiranía	Monarquía
Pocos	Oligarquía	Aristocracia
Muchos	Democracia	Polity

Fuente: Masciulli, Molchanov y Knight, 2009.

La diferencia entre el intento de alcanzar el interés propio y el interés común puede correlacionarse con lo que Kellerman (2004, p.34) llama líder ético y no ético. El líder ético antepone las necesidades de sus seguidores a las suyas, tiene virtudes personales tales como el valor y la templanza y ejerce su liderazgo en el interés del bien común. Bueno de Mesquita y Smith (2011, p.xviii) presentan un argumento más brutal por el que "en política se trata de conseguir y mantener el poder político. No es por el bienestar general de «nosotros, el pueblo». Mediante el análisis de los dictadores y explorando la razón por la cual "el mal comportamiento es casi siempre una buena política", argumentan que la política se trata de individuos, cada uno motivado para hacer lo que es bueno para ellos, no lo que es bueno para los demás (Bueno de Mesquita y

Smith, 2011, p.xix). Por lo tanto, desde su punto de vista no hay un líder que esté dispuesto a alcanzar exclusivamente el interés común a menos que implique lograr también su propio interés.

Otras tipologías de líderes descritas por Max Weber (1984), Burns (1978) y Deutsch (1990) están más vinculadas con el funcionamiento de la relación de liderazgo. Max Weber organizó su tipología en torno a su idea de los diferentes tipos de dominación. Por lo tanto, hay diferentes tipos de líderes de acuerdo con el modo de dominación que ejercen: tradicional, racional-legal o carismática. La más estudiada es la dominación carismática en la que el líder está dotado con poderes extraordinarios y es capaz de transformar el escenario político. James MacGregor Burns (1978) identifica dos tipos básicos: el transaccional y el transformador. La mayor parte de las relaciones de liderazgo son transaccionales: líderes y seguidores intercambian una cosa por otra, tales como trabajos por votos o beneficios fiscales por contribuciones a la campaña. El líder transformador tiene como objetivo satisfacer necesidades superiores y se acopla al seguidor totalmente. El resultado es una relación de estímulo recíproco. La tipología de Deutsch es más sencilla, ya que divide a los líderes de acuerdo a los recursos de poder que tienen: fuertes y débiles (Deutsch, 1990). Kellerman (2004) ofrece una tipología de los malos líderes que incluye siete tipos diferentes: incompetentes, rígidos, intemperantes, crueles, corruptos, insulares y malos. Sin embargo, también sostiene que hay dos categorías principales: los "malos como ineficaces y malos como poco éticos" (2004, p.32). Los líderes más ineficaces son juzgados por los medios que emplean para perseguir sus objetivos. En general, la mayoría de los líderes definen objetivos razonables, pero fracasan al intentar alcanzarlos.

América Latina ha albergado líderes fuertes tanto en democracia como en dictaduras. Basándonos en 285 entrevistas con líderes políticos realizadas en Bogotá, Buenos Aires, Caracas, Montevideo y Quito ofrecemos una nueva tipología de líderes democráticos. El objetivo de la investigación era explorar la calidad democrática de los líderes. El análisis cualitativo de las entrevistas permitió construir una tipología en base a tres categorías: el contexto político, la capacidad del líder para dirigir y el impacto del líder sobre

la calidad de la democracia. La tipología —a su vez— tiene tres dimensiones: la relación entre el líder y el Estado de derecho; sus esfuerzos para lograr el consenso o para provocar la polarización y sus métodos para conservar o aumentar el poder. Nuestra tipología de los líderes democráticos es normativa, con énfasis en el impacto que los líderes pueden tener en la calidad democrática.

Fue a partir de los dichos de los entrevistados que surgió como un parámetro relevante tener en cuenta los tres factores citados: respeto a las normas e instituciones, inclusión o polarización y el estilo de construir poder. Estos factores muestran las relaciones que los líderes establecen con un amplio rango de elementos de la política: la Constitución, las leyes electorales, las instituciones estatales, las libertades civiles, la rendición de cuentas, la polarización, la tolerancia, la autonomía, la ciudadanía, el poder y la oposición.

## TIPOS DE LÍDERES DEMOCRÁTICOS

A partir del análisis de las entrevistas, hemos identificado cuatro grupos diferentes de líderes: demócratas, ambivalentes, usurpadores débiles y usurpadores de poder (Diamint y Tedesco, 2015).

Los demócratas incluyen líderes que promueven la construcción o el fortalecimiento de las instituciones democráticas, aceptan las limitaciones de poder impuestas por las instituciones del Estado, el respeto y la promoción de los derechos democráticos y las libertades civiles y dejan sus puestos a tiempo. Se inclinan generalmente por compartir el poder y la responsabilidad, crear consenso y evitar la polarización. Este tipo de líder pertenece a un partido político en el que ha desarrollado su carrera. El partido tiende a mantener sus principios y normas y tiene algunas reglas internas para supervisar el desempeño de sus miembros. Por lo tanto, los demócratas no son autónomos. Según la tipología de Aristóteles, estos son los líderes que tienen como objetivo alcanzar el interés común. De acuerdo con la idea de Kellerman (2004), son líderes éticos. Los demócratas son más proclives a usar el poder blando (*soft power*). Se clasifican como institucionalistas, constructores de puentes y respetuosos de los límites impuestos por las instituciones del Estado. El caso que se ajustaba a este tipo de liderazgo era el de Uruguay.

**Tabla 2. Demócrata**

<b>INSTITUCIONALISTA</b>	PROMUEVE LA CONSTRUCCIÓN O FORTALECIMIENTO DE LAS INSTITUCIONES DEMOCRÁTICAS
	PROMUEVE Y RESPETA LA RENDICIÓN DE CUENTAS
	PROMUEVE Y RESPETA LOS DERECHOS DEMOCRÁTICOS Y LAS LIBERTADES CIVILES
	RESPETA LA LIBERTAD DE PRENSA
<b>CONSTRUCTOR DE PUEBLOS</b>	CONSTRUYE CONSENSO
	TOLERANTE
	TRABAJA CON SU GABINETE
	PROCLIVE A COMPARTIR EL PODER Y LA RESPONSABILIDAD
<b>RESPETUOSO</b>	ACEPTA LA LIMITACIÓN DE PODER IMPUESTA POR LAS INSTITUCIONES DEL ESTADO
	DEJA SU PUESTO A TIEMPO

El líder ambivalente respeta los derechos de las personas, trabaja de forma cooperativa, pero busca acumular poder personal. Este tipo de líder cree que el fortalecimiento de su posición requiere negociar y realizar concesiones. Son capaces de trabajar en equipo y pueden trabajar con la oposición. Sin embargo, el ambivalente tiene una clara tendencia a acumular poder. El líder acepta las regulaciones normativas, pero se otorga a sí mismo un papel destacado en su aplicación. A diferencia del demócrata, los ambivalentes respetan, pero no fortalecen las instituciones democráticas. El ambivalente puede, de hecho, terminar debilitando la democracia en su apuesta por incrementar su poder personal. Respetan las leyes, son líderes receptivos y son rivales blandos. El caso colombiano era el que mejor representaba esta categoría.

**Tabla 3. Ambivalente**

<b>RESPETUOSO</b>	RESPETA LOS DERECHOS DEMOCRÁTICOS Y LAS LIBERTADES CIVILES
	RESPETA LA LIBERTAD DE PRENSA
	RESPETA LA RENDICIÓN DE CUENTAS
<b>RECEPTIVO</b>	ACEPTA EL CONSENSO
	RELATIVAMENTE TOLERANTE
	TRABAJA CON SU GABINETE
	TRABAJA ESPORÁDICAMENTE CON LA OPOSICIÓN
<b>DESAFIANTE LIMITADO</b>	DESAFÍA LAS LIMITACIONES DE PODER IMPUESTAS POR LAS INSTITUCIONES DEL ESTADO
	ADMITE COMPARTIR EL PODER Y LA RESPONSABILIDAD
	DEJA SU PUESTO A TIEMPO

El usurpador débil oscila entre desafiar y aceptar el Estado de derecho y las instituciones estatales. El contexto histórico se convierte en crucial, ya que puede permitir o bloquear la capacidad del líder para ganar autonomía. En momentos de crisis, colapso de los sistemas de partidos, situaciones de violencia extrema o cambios abruptos en el contexto internacional, este político puede tomar ventaja de estos fenómenos excepcionales para reducir el margen de acción de otras instituciones. Sin embargo, en algún momento de este proceso de construcción de poder, su partido, la justicia, el Poder Legislativo o incluso la presión social, le aplican un freno. En estas ocasiones el usurpador débil se retira con la esperanza de que surjan nuevas condiciones favorables que le permitan acomodar el juego político en función de sus fines personales o colectivos. Sin embargo, este retiro no es total, por lo que cada nuevo avance es un paso hacia un mayor grado de autonomía que al comienzo. El líder es consciente de su estrategia y sabe que en algún momento será capaz de hacer frente a las restricciones que le impone el sistema. Por lo tanto, un recurso central es ganar legitimidad a través del apoyo de la sociedad. Para ello se involucra en actividades con vistas a ganarse a los partidarios, posiblemente, proporcionándoles beneficios concretos. La popularidad de un líder es una herramienta útil para convencer a sus detractores sobre el costo del cambio de agenda. Esto no requiere necesariamente de políticas populistas, pero precisa una acción que tiene un alto valor simbólico para la población.

El usurpador débil tiene más fe en su poder personal que en las reglas políticas. Si puede, tiende a ir contra el marco normativo para acumular poder o garantizar la permanencia de su gobierno. El usurpador débil siempre se aprovecha de cualquier situación favorable para debilitar a sus oponentes o para dominar la cobertura de prensa. Ellos no están preocupados por el control del partido o las necesidades de la ciudadanía. El partido político no es más que un vehículo mediante el cual logran sus objetivos. Los usurpadores débiles no tienen ningún reparo en utilizar recursos para dividir a la opinión pública o insultar a sus oponentes. La democracia es definitivamente un medio y no un fin. Este tipo de líder desafía las leyes, es un polarizador suave y un constructor de poder. Argentina y Ecuador estaban más cerca de este modelo.

**Tabla 4. Usurpador débil**

<b>RETADOR</b>	ESPORÁDICAMENTE DESAFÍA LOS INSTRUMENTOS CONSTITUCIONALES O ELECTORALES
	ESPORÁDICAMENTE USURPA PODER DE LAS INSTITUCIONES
	UTILIZA EL CLIENTELISMO Y EL POPULISMO PARA AUMENTAR SU PODER PERSONAL
	SOCAVA LAS LIBERTADES CIVILES Y LA LIBERTAD DE PRENSA
	DETERIORA LA RENDICIÓN DE CUENTAS
<b>POLARIZADOR DÉBIL</b>	ACEPTA LA POLARIZACIÓN
	EN CIERTO MODO INTOLERANTE
	EVITA COMPARTIR EL PODER EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES
<b>CONSTRUCTOR DE PODER</b>	CAPACIDAD PARA IGNORAR LAS LEYES Y LOS CIUDADANOS
	INTENTA SOCAVAR A LA OPOSICIÓN POLÍTICA
	IDEOLÓGICAMENTE FUERTE
	DESEA PERPETUARSE EN EL PODER
	OTORGA MAYOR IMPORTANCIA A LA PROMOCIÓN PERSONAL QUE A LA DEMOCRACIA

Los usurpadores acumulan poder tomándolo de otras instituciones del Estado, ya sea mediante la minimización del papel del Poder Legislativo o al socavar la independencia del Poder Judicial. Los usurpadores de poder son líderes democráticos dado que han sido elegidos en elecciones libres. En algunos casos, son líderes muy populares. Sin embargo, aun cuando son democráticamente legítimos en su origen, algunos terminan manipulando los instrumentos constitucionales o electorales para aumentar su poder personal, lo que empeora la calidad de la democracia. Los usurpadores de poder pueden ser parte de un partido político, pero este tiende a ser una mera herramienta para incrementar el poder o ganar elecciones. En muchos casos, el partido ha sido creado para apoyar al líder o bien está manipulado para aumentar su poder. Este tipo de líder no acepta compartir el poder en los procesos de toma de decisiones. Son autónomos y a través de la usurpación de poder aumentan su capacidad de hacer caso omiso de las leyes y los ciudadanos, mientras que están en el gobierno. Los usurpadores de poder creen que son los únicos representantes legítimos de su pueblo. La política está encarnada en ellos. En América Latina, los usurpadores de poder suelen establecer el populismo y el clientelismo como instrumentos políticos

para retener el poder. Ellos tienden a aspirar a perpetuarse en el poder. Pueden ser considerados líderes por su propio interés o líderes no éticos de acuerdo con Aristóteles y Kellerman, respectivamente. Los usurpadores del poder son propensos a utilizar el poder duro (hard power). Se definen como manipulador de leyes, polarizador y maximizador de poder. El caso de Venezuela coincidía con esta tipología.

**Tabla 5. Usurpador de poder**

<b>MANIPULADOR DE LEYES</b>	MANIPULA LOS INSTRUMENTOS CONSTITUCIONALES O ELECTORALES
	USURPADOR DEL PODER DE LAS INSTITUCIONES
	UTILIZA EL CLIENTELISMO Y EL POPULISMO PARA AUMENTAR SU PODER PERSONAL
	SOCAVA LAS LIBERTADES CIVILES Y LA LIBERTAD DE PRENSA
	DETERIORA LA RENDICIÓN DE CUENTAS HORIZONTAL
<b>POLARIZADOR</b>	INCREMENTA LA POLARIZACIÓN DE LA SOCIEDAD
	INTOLERANTE
	NO ACEPTA COMPARTIR EL PODER EN LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES
<b>MAXIMIZADOR DE PODER</b>	ALTA CAPACIDAD PARA IGNORAR LAS LEYES Y A LOS CIUDADANOS
	DESPRESTIGIA A LA OPOSICIÓN POLÍTICA
	SE PERPETÚA EN EL PODER
	OTORGA MAYOR IMPORTANCIA A SU PROMOCIÓN PERSONAL QUE A LA DEMOCRACIA

No ofrecemos esta tipología como una explicación definitiva, sino que el objetivo es que sea una herramienta confiable para clasificar a los líderes y entender su impacto en la calidad de la democracia.

Cuando desarrollamos nuestro estudio, una de las principales tendencias en América Latina era el deterioro de los partidos políticos y el fortalecimiento del presidencialismo. Nuestra tipología refleja esta situación. Hemos sugerido cuatro tipos de líderes y los describimos de acuerdo con su relación con las leyes (obedecer, desafiar o manipular), la oposición (crear consenso, tolerar o polarizar) y el poder (acción, concentración o usurpación). Queremos hacer hincapié en que los cuatro tipos describen líderes democráticos que han sido elegidos a través de elecciones libres y justas. Nuestra tipología avanza la idea de que pueden ser ilegítimos debido a la forma en que posteriormente ejercen el poder.

## LIDERAZGO FEMENINO

¿Cómo podemos caracterizar el liderazgo femenino? ¿Tienen algo en común las mujeres que llegaron a la presidencia en nuestra región? ¿Ha sido el contexto histórico en el que llegaron a la presidencia más relevante que sus personalidades o sus contactos personales? ¿Cómo fueron sus carreras políticas? ¿Priorizaron en sus cargos una agenda de igualdad de género? Frente a la crisis de liderazgo que se percibe en Europa y Estados Unidos ¿pueden ser las mujeres la respuesta? ¿Qué nos muestran los ejemplos latinoamericanos?

Algunos estudios académicos han diferenciado el liderazgo masculino y femenino sugiriendo que las mujeres son más propensas a liderar buscando consenso mientras los hombres lideran ejerciendo el control (Jalalzai, 2016). Siguiendo el análisis de Nye (2008) los hombres tienden a utilizar *hard power* y las mujeres *soft power*. Se perfila en la literatura un modelo de liderazgo femenino y uno masculino.

El liderazgo femenino se caracteriza como inclusivo, colaborativo y consensual. Otras cualidades son calidez y empatía. El liderazgo masculino es considerado como fuerte, asertivo, poderoso y distante (Jalalzai, 2016). Mujeres como Margaret Thatcher o Indira Gandhi son catalogadas como masculinas en su ejercicio del liderazgo lo cual parece confirmar que el aspecto femenino del liderazgo no es una característica de todas las mujeres. En este sentido, creemos que decir que Michelle Bachelet ejerce un liderazgo femenino y Cristina Fernández de Kirchner uno masculino no aporta al estudio del liderazgo femenino ni resuelve las preguntas presentadas en este artículo. Por lo tanto, proponemos analizar los liderazgos de estas dos presidentas latinoamericanas siguiendo la tipología que articulamos con base en las entrevistas con políticos y políticas de la región\*. En las páginas que siguen exploramos sus presidencias y las analizamos siguiendo nuestra tipología.

### La Presidenta de Argentina

Cristina Fernández de Kirchner fue elegida por primera vez a la legislatura de Santa Cruz en 1991. Entre 1995 y 2007, fue electa en varias ocasiones al Congreso Nacional, como diputada y senadora. Su marido, el presidente Néstor Kirchner, anunció que no buscaría la reelección en 2007

---

\* De las 285 entrevistas realizadas, 69 eran mujeres; en su mayoría legisladoras.

y así Cristina fue promovida como su sucesora sin un proceso partidario interno de selección de candidatos. Ganó las elecciones de 2007 con casi el 45 por ciento de los votos. Era la candidata del Frente Para la Victoria, una organización política que incluía principalmente a los peronistas, miembros del Partido Radical y pequeños partidos de izquierda. Su vicepresidente, Julio Cobos, era del Partido Radical.

A simple vista, Cristina Fernández de Kirchner ofrece una imagen de líder fuerte con ciertos tintes autoritarios. Sin embargo, un análisis más detallado, brinda una mirada más compleja. Cristina Fernández tuvo, al inicio de su gobierno, la mayoría absoluta en el Congreso. Aprovechando esta mayoría promovió un aumento del impuesto a las exportaciones agrícolas. Este hubiera sido el tercer aumento en un año. La resolución 125 indicaba que el impuesto sería flexible, lo cual significaba que subiría o disminuiría en función de las fluctuaciones de precios. El incremento que la Presidenta propuso en marzo de 2008 iba del 35 por ciento al 44 por ciento para la soja y del 32 por ciento al 39 por ciento para el girasol. Esta propuesta dio lugar a una gran confrontación con los exportadores agrícolas. Históricamente, la economía argentina ha sido impulsada por la agricultura. Por otra parte, los propietarios de tierras agrícolas y exportadores, de granjas grandes o pequeñas, habían sido históricamente antiperonistas. Sin embargo, Fernández de Kirchner había ganado en muchas ciudades pequeñas de las zonas rurales, de modo que parecía tener el apoyo de los propietarios de pequeñas granjas. A pesar de esto, hubo una fuerte oposición al nuevo aumento. Este fue un punto de inflexión para su gobierno y su primer fracaso político de envergadura. La resolución no fue aprobada en el Congreso. El voto negativo de su vicepresidente, el radical Julio Cobos, enterró la propuesta gubernamental. Ella aceptó el resultado.

Hubo otra confrontación política en la que Fernández de Kirchner aceptó sus límites. El Poder Ejecutivo en la Argentina tiene la posibilidad de legislar a través de los Decretos de Necesidad y Urgencia (DNU). Son emitidos por el Presidente y tienen fuerza de ley. Según la Constitución de 1994 se pueden utilizar en circunstancias excepcionales\*. El Presidente puede utilizar

\* Raúl Alfonsín emitió 10, Carlos Menem 545, Fernando de la Rúa 74, Eduardo Duhalde 160 y Néstor Kirchner entre 236 y 270. Cristina Fernández había emitido 32 DNU hasta diciembre de 2014.

DNU para introducir cambios en el presupuesto nacional, aprobar el uso de las reservas nacionales, pagar la deuda, poner en marcha programas sociales, nacionalizar los fondos de pensiones y la regulación de la prestación privada de servicios de salud. El uso de las reservas nacionales para pagar la deuda fue rechazado por el presidente del Banco Central, que fue despedido más tarde, así como por el sistema judicial. La Presidenta tuvo que anular el primer DNU y emitir uno nuevo (Levy Yeyati y Novaro, 2013). En este caso, Fernández hizo algunas concesiones, pero se salió con la suya y el gobierno pudo utilizar las reservas del Banco Central para pagar la deuda. Ilustró sus tácticas diciendo "si vamos hacia atrás, lo hacemos para ganar fuerza y saltar más lejos" (Levy Yeyati y Novaro, 2013, p.218).

Nuestros entrevistados coincidieron en que los líderes en Argentina tienen que ser fuertes. El 62 por ciento argumentó que los líderes fuertes son una necesidad porque no hay reglas y los partidos políticos son débiles. Una senadora enfatizó que "a los argentinos les gustan los líderes autoritarios, los que están por encima de la ley. Estos líderes nos dan seguridad y estabilidad. No nos damos cuenta de que esos líderes terminarán abusando del poder. Se convertirán en un problema. En cada crisis buscamos a alguien que nos va a rescatar". Cristina Fernández fue considerada como una de esas líderes fuertes. En lugar de rescatar a Argentina de una crisis, su función era continuar lo que su marido había comenzado. Ambos pretendían re-construir el Estado que había colapsado en 2001 para cambiar la estrategia económica haciendo hincapié en el papel del gobierno en la gestión de la economía. Pudieron perseguir sus objetivos gracias al *boom* de la soja, que ayudó a la economía argentina a recuperarse y alcanzar un crecimiento económico del 9 por ciento en 2010 y 2011.

Aun cuando la mayoría de los encuestados pareció preferir líderes fuertes, el 46 por ciento sostuvo que se debe promover la dirección colectiva señalando los ejemplos del Frente Amplio en Uruguay o la Concertación en Chile. Sin embargo, el 73 por ciento de los entrevistados señaló que una gran mayoría de los argentinos entienden el liderazgo político como individual y autoritario. Este punto de vista se confirma por la política en Argentina. Como dijo un diputado "la historia de los partidos políticos está monopolizada por la historia de sus líderes". El 44 por ciento afirmó que este tipo de líderes no promueven la renovación política. Por ejemplo, el 32

por ciento de los encuestados del Partido Radical señaló que Raúl Alfonsín se convirtió, en el largo plazo, en uno de los obstáculos más importantes para la renovación del radicalismo. Uno de los miembros de su gobierno sostuvo que Alfonsín concentraba el poder en sus manos bloqueando la inclusión de nuevos miembros más jóvenes.

Por lo tanto, Fernández de Kirchner no fue una excepción. Una líder fuerte y poderosa que desafió las reglas mientras que al mismo tiempo aceptaba algunos de los límites impuestos por la ley y las instituciones del Estado. Como nos dijo un líder político "los líderes en Argentina siempre están tratando de desafiar la ley y las instituciones, si tienen éxito, siguen adelante. Si fallan, van a aceptar los límites y vuelve a intentarlo más tarde o por otros medios".

Fernández de Kirchner es una líder que combina elementos de usurpador débil y demócrata ambivalente. Puede ser considerada una política que desafía y obedece las leyes. De hecho, cuando sus intentos de modificar o poner en práctica nuevas normas no tuvieron éxito, aceptó estos resultados. Este fue el caso de la resolución 125 que enfrentó al gobierno con el sector agrícola. También ha sido polarizadora e intolerante. Concentró el poder en sus manos y tomó decisiones con un pequeño círculo de asesores; algunos de ellos no eran parte de su gabinete.

La polarización de la sociedad argentina se exacerbó bajo su mandato, más específicamente durante el enfrentamiento de 2008 con el sector agrícola. La vieja confrontación peronista entre la clase obrera y la oligarquía cobró vida. A pesar de que perdió su batalla, fue un momento histórico con dos legados principales.

En primer lugar, surgió un nuevo movimiento Peronista. La Cámpora\* es una organización juvenil formada por Máximo Kirchner, hijo de Cristina y Néstor. Apoyó firmemente el gobierno Kirchner. Muchos de sus miembros son los hijos de militantes peronistas de la década de 1970 que desaparecieron durante la dictadura militar. Fernández de Kirchner había nombrado a un número significativo de sus miembros en su administración. En segundo lugar, la imagen de Fernández de Kirchner se vio dañada debido al fracaso en la votación y aprobación de la resolución 125 y perdió las elecciones.

\* La Cámpora tomó su nombre de Héctor J. Cámpora un leal seguidor de Juan Perón. Cámpora fue Presidente en 1973. Preparó el camino para el retorno de Perón a la Casa Rosada.

nes legislativas de 2009. Así, el legado de la confrontación con el sector agrícola fue mixto. Por un lado, surge un movimiento, La Cámpora, que se convierte en un apoyo del gobierno muy fuerte y muy activo. Por otro lado, el gobierno se vio debilitado por la pérdida de su mayoría en el Congreso.

El surgimiento de un nuevo movimiento insufló nueva vida al gobierno. Paradójicamente, la renovación significaba la resurrección de antiguos estilos peronistas y Fernández de Kirchner profundizó la polarización de la sociedad entre sus seguidores y sus detractores. Su gobierno se vio envuelto en un largo enfrentamiento con un grupo de medios, el Grupo Clarín. Esta lucha comenzó al mismo tiempo en que se produjo el enfrentamiento con el sector agrícola.

El Grupo Clarín poseía uno de los principales periódicos, canales de televisión y muchas estaciones de radio. El gobierno propuso una ley para limitar el poder del conglomerado. La ley, conocida como Ley de Medios, estableció ciertas reglas y procedimientos para la distribución de licencias de radio y televisión. Fue sancionada en 2009. La apelación del Grupo Clarín fue rechazada por el Tribunal Supremo en 2013. Esto significaba que todos los conglomerados de medios tenían que ajustar su tamaño a la nueva ley. La batalla la ganó el gobierno. Mientras tanto, la confrontación exacerbó la polarización política. Nuestros entrevistados retrataron un escenario que estaba muy dividido entre los seguidores y los opositores de Cristina Fernández. Un senador señaló que el gobierno estaba daanando el sistema democrático a través de la promoción de la confrontación política. El 63 por ciento de los entrevistados sostuvo que la Presidenta trató de aumentar su poder socavando a los restantes actores políticos. Un diputado que pertenecía al Partido Peronista tuvo una opinión diferente "la Presidenta está fortaleciendo la democracia al restringir el poder de los grandes periódicos".

Durante las entrevistas que mantuvimos, Cristina Fernández fue considerada como constructora y maximizadora de poder. El clientelismo, como herramienta para utilizar y abusar de los ingresos del Estado, así como la concentración del poder fueron sus principales pilares. Hay dos instrumentos legales detrás de estos pilares. La Ley de Coparticipación (23.548), que fue sancionada en 1988 como un régimen transitorio y que se encuentra

todavía en vigor y la Ley de Emergencia (25.561) sancionada durante la crisis de 2002, que fue prorrogada hasta diciembre de 2015. Estas dos leyes, junto con los decretos del Ejecutivo, permitían al gobierno utilizar los recursos que quedan fuera del presupuesto nacional. Desde 2003, algunos economistas han argumentado que el gobierno pudo dejar fuera del control del Congreso en torno a US\$ 52 millones que pudieron utilizarse de forma discrecional (Clarín, 2011). Al subvertir las cifras de la tasa de inflación y el crecimiento económico, el gobierno pudo recibir más ingresos que los incluidos en el presupuesto nacional. Gracias al DNU emitido por el Ejecutivo y la discrecionalidad permitida por la Ley de Emergencia y la Ley de Coparticipación, durante sus presidencias Fernández de Kirchner ha podido utilizar los recursos del Estado para construir el poder político. El aspecto en dónde se visualiza mejor su carácter de líder usurpador débil es en el uso del discurso político. Era lo que más enardecía a sus opositores. Por medio del discurso polarizó, ironizó sobre el institucionalismo, ridiculizó a sus rivales, hizo guiños cómplices a sus seguidores, se burló de los políticos tradicionales y rechazó discursivamente las limitaciones fijadas por las normas. Ella estaba por encima de la clase política.

Un elemento que merece destacarse es las caracterizaciones recibidas por la presidenta Fernández. Los opositores utilizaron adjetivos que nunca se usaron para describir a presidentes hombres. Al mismo tiempo, entre sus seguidores, algunos muy fanatizados, nunca utilizaron características tradicionalmente femeninas para enaltecer a la presidenta. Nunca se la nombró como la madre de los argentinos. Sin embargo, sí existen padres de la patria, como se ha nominado al general José de San Martín o al general Juan Domingo Perón. Este indicio muestra que CFK no recurrió a las imágenes tradicionales asociadas a las mujeres. No fue una defensora de las políticas de género y sí se opuso fuertemente a la legalización del aborto. Sin embargo, cuando le resultaba un arma conveniente para acumular poder, utilizaba la imagen de víctima, al incorporar a su marido fallecido. Una viuda triste, que debía llevar adelante un legado que ella no había buscado. Esa imagen, acompañada muchas veces de lágrimas –tal vez sentidas y verdaderas– era otro recurso para conquistar seguidores y acrecentar su poder.

## La Presidenta de Chile

Michelle Bachelet comienza su camino hacia la Presidencia cuando en el 2000 fue nombrada Ministra de Salud y en 2002 Ministra de Defensa. En su primer cargo su legado fue sentar las bases para la reforma en salud, mientras que en Defensa fortaleció el rol del Ministerio y el Estado Mayor, reformó el Servicio Militar Obligatorio y se involucró a las fuerzas armadas en misiones de paz.

Durante su primera presidencia conformó un Gabinete paritario y promovió políticas públicas con perspectivas de género. Por otra parte, aumentó el presupuesto del Servicio Nacional de la Mujer (Sernam). Su liderazgo ha sido descrito como consensual y empático (Jalalzai, 2016). Bachelet se presentaba como una humanista laica que concentraba todos los pecados capitales de Chile "mujer, socialista, separada y agnóstica". También se presentaba como un líder puente, creadora de consensos. Prometió cuatro grandes transformaciones: pensiones dignas y seguras, inversión en innovación, mejorar la calidad de la educación y el déficit habitacional.

Los conflictos más complejos que tuvo que enfrentar fueron la protesta estudiantil y la crisis del Transantiago. En el 2006 enfrenta el conflicto con los estudiantes de secundaria que demandaban una modernización del sistema. Bachelet reconoció que las demandas de los estudiantes eran legítimas. Un paro el 5 de junio de ese año congregó a un millón de estudiantes y terminó en enfrentamientos con los carabineros. La presidenta puso en funciones el Consejo Asesor Presidencial para la Calidad de la Educación con el objetivo de que se elaborara un informe con propuestas de reforma. Sin duda el conflicto estudiantil repercutió en la popularidad del gobierno y Bachelet reformó su gabinete. Las imágenes de los carabineros golpeando a los estudiantes recordaban los tiempos de la dictadura. Bachelet propuso un plan de acción frente a la protesta que no calmó la protesta estudiantil ya que no alcanzaba para establecer una enseñanza pública, gratuita, universal y de calidad. Aún en 2016, el tema de la educación no ha sido resuelto y los estudiantes siguen reclamando.

En febrero de 2007, Bachelet anunció la puesta en funcionamiento del Transantiago, un nuevo sistema de transporte público para Santiago y sus suburbios. Desde el primer día, los problemas del sistema se hicieron evidentes. Gestionado por diversas concesionarias privadas, fue claro que el sistema no

estaba aún preparado para su funcionamiento: el número de autobuses fue menor al requerido, no estaban todas las paradas instaladas ni los puntos de recargo de las tarjetas electrónicas. Nuevamente Bachelet reconoció la legitimidad de las protestas e hizo una renovación en su gabinete.

Otro de los temas principales de estos primeros años fue la muerte de Augusto Pinochet. El dictador muere sin ser juzgado. Bachelet decidió que recibiría un funeral como excomandante en jefe del Ejército, pero no como ex jefe de Estado. Su funeral sería militar. Esta decisión mostraba la fortaleza de Bachelet, que fijaba posiciones duras, sin recurrir a la polarización. La presidenta no asistió al funeral, el gobierno fue representado por la Ministra de Defensa, Vivianne Blanlot que fue abucheada al llegar.

Como había prometido en su campaña, Bachelet puso énfasis en el sistema de previsión social en el marco de la Ley sobre Reforma Previsional que puso en marcha distintos mecanismos como el Ahorro Previsional Voluntario Colectivo, la Pensión Básica Solidaria y el Aporte Previsional Solidario. El Fondo de Reservas de Pensiones fue creado en diciembre de 2006. Este fue uno de sus legados más importantes que, sin duda, contribuyeron a su popularidad cuando dejó el gobierno.

Se aprobaron ocho leyes en materia de igualdad de género. Se presentó el Proyecto de Ley sobre Femicidio que fue la base para la legislación sancionada. Las leyes aprobadas simplificaron el cobro de pensiones alimentarias, otorgaron a la mujer trabajadora el derecho de amamantar a hijos menores de 2 años, se estableció el bono por hijo, el derecho a salario mínimo y al descanso de las trabajadoras domésticas, y la igualdad de remuneración entre hombres y mujeres.

Por su propia historia personal y porque finalmente el contexto histórico había cambiado con la muerte de Pinochet, el gobierno pudo avanzar en materia de derechos humanos. Se creó el Instituto Nacional de Derechos Humanos, se reabrieron las comisiones Rettig y Valech\* y se inauguró el

\* El 25 de abril de 1990 el presidente Patricio Aylwin creó la Comisión Nacional de Verdad y Reconciliación, cuya misión fue contribuir por primera vez al esclarecimiento global de la verdad sobre las graves violaciones a los derechos humanos cometidos entre el 11 de septiembre de 1973 y el 11 de marzo de 1990 bajo la dictadura militar. La comisión fue presidida por el jurista y político Raúl Rettig, y por otros nueve importantes representantes de las ciencias sociales y jurídicas del país. Luego de nueve meses de trabajo, el 8 de febrero de 1991 la Comisión entregó al expresidente Aylwin el informe que concluye que 2.279 personas perdieron la vida en este período, de los cuales 164 son clasificados como víctimas de la violencia política y 2.115 de violaciones a los derechos humanos. La Comisión propuso, además, una serie de medidas compensatorias para los familiares de las víctimas. La Comisión Nacional sobre Prisión

Museo de la Memoria de Santiago.

En 2010, Chile ingresa a la OCDE. Si bien se había logrado reducir la pobreza y la indigencia, Bachelet no logró alcanzar su objetivo de llegar a la “indigencia cero”.

Al dejar la presidencia, Michelle Bachelet fue nombrada al frente de ONU-Mujeres. En función de los logros de su presidencia se esperaba que cumpliera una función destacada en ese organismo. Sin embargo, su gestión fue relativamente deslucida. Y en el último año de su gestión estaba más interesada en la competencia electoral en su país que en hacer progresar las políticas de género a nivel global.

No obstante, luego de esa experiencia internacional, se esperaba un segundo mandato en el cual la igualdad fuera uno de sus objetivos centrales. Por el contrario, el escenario nacional había cambiado y contaba con menos recursos para hacer políticas sociales. Ese hecho, y un tema de corrupción de uno de sus hijos, limó parte del encanto que había tenido en la primera presidencia.

Bachelet mostró en su primera presidencia un estilo correspondiente al tipo demócrata: promueve y respeta, gobernó con su gabinete y fue receptora de las demandas ciudadanas. Dejó su primer gobierno con una alta popularidad y se convierte en una líder en el tema de equidad de género. Sin embargo, en el segundo mandato, y sin contar con un partido político estructurado, su modelo de demócrata parece deteriorarse. En marzo de 2016 Michelle Bachelet anotó el peor resultado de su presidencia, un 31 % de aprobación. En contraste, cuando cerró su primer gobierno, en marzo del 2010, Bachelet contaba con la aprobación del 84 % de la población chilena. En lo que respecta a las políticas de género, fue muy criticado el nombramiento como jefe de gabinete de Mario Fernández, miembro activo del Opus Dei, quien expresó: “Estoy contra el divorcio, porque la Iglesia está contra el divorcio” (Resumen Latinoamericano, 2016). Estas declaraciones retrotraen a las tendencias más conservadoras que hacían de Chile uno de los dos países

---

Política y Tortura, presidida por monseñor Sergio Valech (y llamada por lo mismo «Comisión Valech») fue un organismo chileno creado para esclarecer la identidad de las personas que sufrieron privación de libertad y torturas por razones políticas, por actos de agentes del Estado o de personas a su servicio, en el período comprendido entre el 11 de septiembre de 1973 y el 10 de marzo de 1990, durante la dictadura del general Augusto Pinochet. El 18 de agosto de 2011 la Comisión —presidida por María Luisa Sepúlveda después del fallecimiento, el 24 de noviembre de 2010, de Valech— presentó un segundo informe por el que Chile reconoce oficialmente un total de 40.018 víctimas, cifrando en 3.065 los muertos y desaparecidos.

occidentales que no aprobaba el divorcio.

No obstante, Bachelet parece haber recurrido a una figuración femenina del liderazgo. La antropóloga Sonia Montecino la caracterizaba como "una persona que sufrió y perdonó, que es en cierta forma, una mártir y una heroína.... esa imagen es tan compleja, que cuando se derrumba, la caída es muy fuerte y lo que viene es la rabia" (Molina, 2015). Bachelet tiene resistencias en su propio electorado, con sus legisladores y no en la oposición. La sociedad siente que el gobierno no ha cumplido con las grandes expectativas que generó en sus inicios. Aún su mandato no ha finalizado, por ello es anticipado calificar a esta segunda presidencia como un modelo democrata ambivalente.

## LÍDERES EN SU TIEMPO HISTÓRICO

Los ejemplos de nuestras presidentas son similares a dos presidentes analizados en nuestro trabajo anterior. Mientras Michelle Bachelet se asemeja en estilo de liderazgo a Juan Manuel Santos de Colombia, Cristina Fernández de Kirchner nos recuerda a Rafael Correa de Ecuador. Mientras Santos fue considerado como ambivalente, Correa fue un ejemplo de usurpador débil.

Nuestra investigación confirma que el liderazgo político debe ser analizado en su contexto histórico. Desde 1985 y debido a revueltas sociales o presión parlamentaria, 23 presidentes de América Latina abandonaron el gobierno de forma abrupta.\* En este contexto, el déficit democrático o la brecha entre las aspiraciones de los ciudadanos y su nivel de satisfacción, aumenta. En muchos países, la democracia puede ser la forma preferida de gobierno, pero en muchos Estados la sociedad continúa "siendo profundamente escéptica al evaluar cómo funciona la democracia" (Norris, 2011, p.5). Aun cuando los seguidores han sido capaces de provocar la caída de presidentes, no han podido evitar el resurgimiento de prácticas políticas

\* La lista incluye a Hernán Siles Zuazo (Bolivia, 1985), Raúl Alfonsín (Argentina, 1989), Fernando Collor de Mello (Brasil, 1992), Jorge Serrano (Guatemala, 1993), Carlos Andrés Pérez (Venezuela, 1993), Jean-Bertrand Aristide (Haití, 1994 y 2004), Joaquín Balaguer (República Dominicana, 1996), Abdalá Bucaram (Ecuador, 1997), Raúl Cubas (Paraguay, 1999), Jamil Mahuad (Ecuador, 2000), Alberto Fujimori (Perú, 2000), Valentín Paniagua (Perú, 2001), Fernando de la Rúa (Argentina, 2001), Alberto Rodríguez Saá (Argentina, 2001), Ramón Puerta (Argentina, 2002), Gonzalo Sánchez de Lozada (Bolivia, 2003), Eduardo Duhalde (Argentina, 2003), Lucio Gutiérrez (Ecuador, 2005), Carlos Mesa (Bolivia, 2005), Manuel Zelaya (Honduras, 2009), Fernando Lugo (Paraguay, 2012) y Dilma Rousseff (Brasil, 2016).

poco democráticas. Así, las crisis presidenciales en América Latina muestran que los seguidores pueden deshacerse de malos Presidentes, pero no han sido capaces de asegurar que el sucesor sea mejor.

El contexto de la investigación está marcado por el escenario de crisis post-presidencialista en América Latina. En ese contexto hemos identificado una falla significativa en la mayoría de las democracias latinoamericanas: no hay caminos claros para la formación de líderes democráticos ni herramientas que eviten la elección de líderes antidemocráticos, deshonestos y/o inefaces. Los partidos políticos han ido perdiendo terreno como instituciones que permiten a los políticos ganar experiencia y ser seleccionados para un cargo público. Como ha señalado Fabbrini (2009), ha habido un proceso a través del cual el poder ha aumentado para los políticos a nivel individual, pero se ha deteriorado para los partidos políticos. Este proceso, previamente conocido como presidencialización, ha sido identificado con antelación por Juan Linz (1990). Su análisis subrayó la rigidez del presidencialismo. Linz (1990, p.55) señaló que en tiempos de crisis los riesgos negativos del presidencialismo aumentan "y van desde la muerte del titular a graves errores de juicio cometidos bajo la presión de circunstancias incontrolables". Así el régimen presidencial es menos predecible y a menudo más débil que otras alternativas. Incrementar los poderes presidenciales hace más fuerte al Presidente pero aumenta los riesgos. El presidencialismo, combinado con poderes extraordinarios, ubica el destino de la nación en las manos de un individuo, y Linz (1990: 69) señaló con sagacidad que "una fuerte dependencia en las cualidades de un líder político (...) es un camino riesgoso (...)". América Latina ofrece demasiados ejemplos de presidencialismo bajo diferentes conceptualizaciones tales como "caudillismo" o populismo. Ciertamente, en América Latina el presidencialismo extremo ha ido de la mano del populismo y de un bajo grado de institucionalización. La reciente crisis presidencial ha profundizado esta situación. La caída de los Presidentes afectó más a los partidos políticos que a los líderes mismos. De hecho, en muchos casos el legado de la crisis presidencial fue el surgimiento de otro líder fuerte.

En América Latina el contexto está dominado, históricamente, por líderes poderosos, seguidores movilizados y entornos institucionales débiles. Los

presidentes concentran poder ejecutivo y en muchos casos usurpan el poder de otras instituciones especialmente del Poder Legislativo. Los Presidentes en América Latina han tendido a "desempoderar" las instituciones para empoderarse a sí mismos. Los seguidores los endiosan u odian y la política se hace en los extremos de una sociedad muy polarizada en la cual la democracia se torna borrosa.

Nuestra investigación nos llevó a concluir que algunos países latinoamericanos parecen haber caído en una trampa política: regímenes con instituciones débiles socavan la competencia política que a su vez ayuda a los líderes a incrementar su autonomía y, consecuentemente, se deteriora la calidad de la democracia. Nuestra tipología muestra que el género no parece determinar un estilo de liderazgo. En realidad, los ejemplos de Fernández de Kirchner y Bachelet refuerzan nuestra conclusión anterior.

El estudio de los liderazgos políticos debe estar contextualizado ya que los líderes son un producto histórico. En función de entender su emergencia y su legado, el análisis sobre el liderazgo debe partir de la realidad política. La contextualización explica diferentes entornos institucionales que promueven el advenimiento de distintos tipos de liderazgo.

Hay una importante diferencia entre Fernández de Kirchner y Bachelet. La primera alcanza el máximo liderazgo nacional de la mano de un hombre. Su candidatura no fue el resultado de elecciones internas, fue nominada por su marido. Por el contrario, Michel Bachelet accede sola. Es una mujer sin pareja ni padrino político. Se abre camino por sus propias condiciones y su carisma.

## CONCLUSIÓN

Este artículo explora las diferencias entre liderazgo femenino y masculino. Teniendo en cuenta la tipología presentada, no aparecen diferencias. Las presidentas pueden tener una mirada más empática hacia temas de género o sociales pero los estilos de liderazgo no tienden a ser diferentes. Los ejemplos que presentamos muestran que la relación con el Estado de Derecho, el poder o su capacidad para generar consenso no parece estar influenciado por el género.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bittner, A. (2011). *Platform or Personality? The Role of Party Leaders in Elections*. Oxford: Oxford University Press.
- Blondel, J. (1987) *Political Leadership*. London: Sage.
- Brown, A. (2014). *The Myth of the Strong Leader. Political Leadership in the Modern Age*. London: The Bodley Head.
- Bueno de Mesquita, B. & Smith, A. (2011). *The Dictator's Handbook. Why bad behavior is almost always good politics*. Philadelphia: Public Affairs.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper Perennial.
- Dahl, Robert (1961) *Who Governs? Democracy and power in an American city*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Deutsch, K. (1990) *Política y gobierno: Como el pueblo decide su destino*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Diamint, R. & Tedesco, L. (2015). *Latin American Leaders*. Londres: Zed Books.
- Fabbrini, S. (2009) *El ascenso del Príncipe democrático*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Fernández Ramil, M. & Oliva Espinosa, D. (2012). Presidentas latinoamericanas e igualdad de género: un camino sinuoso, *Nueva Sociedad*, (240), 119-133.
- Harvard Business School (2011). *On Leadership*. Cambridge MA: Harvard Business School.
- Hirschman, A. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Jalalzai, F. (2016) *Women Presidents of Latin America. Beyond Family Ties?*. New York and London: Routledge.
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Kellerman, B. (2012) *The end of Leadership*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Levy Yeyati, E. and Novaro, M. (2013). *Vamos por todo*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Linz, J. (1990). The Perils of Presidentialism. *Journal of Democracy*, 1 (1), 51-69.
- Lukes, S. (2005) (2nd edition). *Power: a radical view*. Londres: Palgrave.
- Masciulli, J.; Molchanov, M. A. & Kinight, A. (2009). *Political leadership in context*, The Ashgate Research Companion to Political Leadership, Surrey, United Kingdom, Ashgate and Gower eBooks. Obtenido de: [http://www.ashgate.com/pdf/SamplePages/Ashgate\\_Research\\_Companion\\_to\\_Political\\_Leadership\\_Intro.pdf](http://www.ashgate.com/pdf/SamplePages/Ashgate_Research_Companion_to_Political_Leadership_Intro.pdf).
- Molina, P. (2015). ¿Por qué se desplomó la popularidad de Bachelet en Chile?, *BBC Mundo*, 6 de abril. Obtenido de: [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/04/150406\\_chile\\_desplome\\_popularidad\\_bachelet\\_ch](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/04/150406_chile_desplome_popularidad_bachelet_ch)
- Norris, P. (2011) *Democratic Deficit. Critical Citizens Revisited*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nye, J. (2008) *The powers to lead*. Oxford: Oxford University Press.
- Presupuesto de 2012: ¿volverá el Gobierno a dibujar las cuentas? *Clarín* (03 de

- septiembre de 2011). Obtenido de: [https://www.clarin.com/politica/Presupuesto-volvera-Gobierno-dibujar-cuentas\\_0\\_rj3ww562vXl.html](https://www.clarin.com/politica/Presupuesto-volvera-Gobierno-dibujar-cuentas_0_rj3ww562vXl.html)
- Resumen Latinoamericano (2016). ¿Otro “golpe blanco” en Chile?: El Opus Dei llega al gabinete de Bachelet, *Resumen*, s/f. Obtenido de: <http://www.resumenlatinoamericano.org/2016/06/22/otro-golpe-blanco-en-chile-el-opus-dei-llega-al-gabinete-de-bachelet/>
- Reyes-Houshold, C. (2016). Presidentas Rise: Consequences for Women in Cabinets?. *Latin American Politics and Society*, 58 (3), 3-25.
- Teles, F. (2012). Political Leaders: The Paradox of Freedom and Democracy. *Revista Enfoques, Ciencia Política y Administración Pública*, X (16), 112-131.
- Teles, F. (2013). The Distinctiveness of Democratic Political Leadership. *Political Studies Review*, 12 (2), 1-15.
- Tucker, R. (1977). Personality and Political Leadership. *Political Science Quarterly*, 92 (3), 383-393.
- Weber, M. (1984). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.