

Capítulo 1

Género y liderazgo político: Una revisión crítica

Gender and political leadership: A critical review

Juana María Ruiloba Núñez

Universidad Católica San Antonio de Murcia (España)

jruiloba@ucam.edu

RESUMEN

Es creciente el interés académico en las mujeres líderes. En el escenario político internacional se ha incrementado su visibilidad como referentes y símbolos de que otra forma de hacer política puede haber llegado. Theresa May, Hillary Clinton, Michelle Bachelet son ejemplos de políticas del más alto nivel. Con personalidades y estilos distintos comparten, sin embargo, el tener que haber hecho frente a obstáculos de toda índole, a ser escrutadas como pioneras y ser foco de atención mediática permanente. Son los retos complementarios a los que se enfrenta cualquier mujer con responsabilidad pública. El presente capítulo pretende estudiar a estas mujeres, deteniéndose en la relación entre liderazgo político y el género en las sociedades en riesgo, repasando los debates más importantes y los principales discursos teóricos, ahondando en las diferencias y similitudes entre hombres y mujeres en los estilos de liderazgo y en las formas de hacer política.

Palabras clave: Género, liderazgo, mujeres, política

ABSTRACT

The academic interest in female leaders is increasing. Its visibility in the political international scenery has increased as a reference, and symbol of another way to do politics might have arrived. Theresa May, Hillary Clinton, Michelle Bachelet, are examples of politicians of high caliber, with personalities and different styles share, however, the fact to have been faced by obstacles of all risks and been seen as pioneers and been under the media spotlight attention permanently. These are the complementary challenges that any woman with public responsibilities faces. The present chapter pretends to study these women, detaining in the relationship between political leadership and gender in risk societies, reviewing the most important debates and the main theoretical speeches, delving into the differences and similarities between men and women in the style of leadership and in the form to do politics.

Key words: gender, leadership, women, politics

INTRODUCCIÓN

El liderazgo se plantea como uno de los tópicos más recurrentes de las Ciencias Sociales. La importancia de descifrar el contenido de lo que “un buen líder es” es una empresa compleja que ha interesado desde disciplinas como la sociología, la teoría de las organizaciones, la psicología o la ciencia política y se ha modificado a lo largo de los años y del contexto histórico. De forma genérica podemos indicar que alude a la persona que ejerce la dirección política, a la propia naturaleza de la acción decisional/gubernamental y a la relación entre quien lidera y los otros actores de la escena política.

Aunque el interés por el liderazgo es antiguo, solo en épocas recientes se ha extendido la preocupación de analizarlo con perspectiva de género intentando vislumbrar, por un lado, si existen diferencias en el liderazgo entre mujeres y hombres y, por otro lado, pretendiendo comprobar las contribuciones específicas que las mujeres líderes pueden hacer en las arenas de poder político a las que acceden.

Ciertamente, la presencia cada vez mayor de mujeres en más espacios de poder, en cualquier lugar del planeta, hace atractiva y relevante esta reflexión sobre qué aportan como líderes ¿Tienen estilos de liderar diferentes a los de sus homólogos varones? ¿Están más próximas a las características del liderazgo que da respuesta a los desafíos de las sociedades de hoy?

En estas páginas analizamos las características del liderazgo femenino y las cuestiones relacionadas sin olvidar en todo caso, la revisión de lo que el liderazgo es y supone en las sociedades actuales. Sociedades en las que los cambios sociales, económicos, en la forma de vivir y relacionarse se han modificado y traen consigo nuevos desafíos a los que dar respuesta desde el ámbito de lo público –el de la participación de las mujeres en lugares de poder y su aporte específico como líderes políticas es uno de los fundamentales–.

El liderazgo que se espera y/o exige hoy debe plantear alternativas a problemas y dinámicas globales en lo económico, financiero, medioambiental o social superando la apatía, la desconfianza* y la desafección de

* Desconfianza en los políticos que hace que un buen número de ciudadanos no confie ni “en sus gobiernos ni en sus parlamentos y un grupo aún mayor de ciudadanos desprecia a los políticos y a los partidos y cree que su gobierno no representa la voluntad popular” (Castells, 2009:376).

la ciudadanía hacia las instituciones y los actores públicos (Altman y Luna, 2007; Montero, Gunther, y Torcal, 1999; Pharr y Putnam, 2000; Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2004; Subirats, 2008). Y debe mostrarse como un liderazgo inclusivo con la diversidad y el género.

En general, en la sociedad líquida en la que navegamos, el liderazgo se dota de un carácter postpanóptico donde los líderes deben ser capaces de adaptarse, anticiparse y guiar a sus seguidores en contextos cargados de incertidumbres*. Lo fortuito, lo contingente, lo versátil, lo flexible, lo indeterminado campá, por ello, son necesarios liderazgos que manejen la persuasión, las nuevas maneras de comunicarse en red, de captar a los seguidores y de controlar diluidamente (Bauman, 2000)†. Llevar el timón sabiendo todo esto sin descuidar el reto principal de ilusionar a la ciudadanía con los asuntos públicos e implicarlos en lo medular que es la participación en la *res publica*. Se hace necesario un liderazgo que reconcilie la opinión pública desconfiada con lo político e institucional, que canalice el descontento por vías democráticas –no plebiscitarias ni autoritarias– y que genere adhesiones en un contexto de crisis de representación política (Eryszewicz, 2016).

En el contexto latinoamericano, el liderazgo político se ha revestido de adjetivos que lo han diferenciado: “delegativo” (O’Donnell, 2011), “populista” (Freidenberg, 2011), “de popularidad” (Cheresky, 2006). Pero, en lo que nos ocupa, pese a las diferencias históricas o las subculturas políticas de cada nación, los dilemas no resueltos en relación con el binomio liderazgo y género son compartidos y en esencia no distintos aquí de los debates generales sobre el liderazgo femenino, sus características e implicaciones para los sistemas políticos contemporáneos a nivel general.

Una cosa es clara, en todo contexto el aporte que las líderes femeninas deben procurar no será menor. Pero, ¿cómo puede ilusionarse a las mujeres si no se ven representadas entre los que lideran lo político –ni lo económico, ni lo financiero, ni lo social... ¿Cómo pueden, sin referentes aquellas pocas que están en estos lugares con más visibilidad, responsabilidad y prestigio? ¿Cómo son las características y el estilo de liderazgo de las líderes políticas femeninas?

* En las sociedades neomodernas “la incertidumbre pasa a ser el modo básico de experimentar la vida y la acción” (Beck, 1997, p.219).

† Aunque los líderes también se vuelven líquidos, se apoyan en argumentos retóricos, son más flexibles en la defensa de sus valores que dejan de ser firmes y se vuelven adaptativos. Al fin y al cabo, se adaptan a la nueva lógica social.

Como puede apreciarse, se hace preciso un mayor y renovado análisis de la relación entre el liderazgo político y el género a nivel teórico y empírico, sin olvidar los análisis regionales como el contenido en la presente obra.

CONCRETANDO EL CONCEPTO, REPASANDO LA LITERATURA: CLASIFICACIONES CONVENCIONALES Y NUEVOS CÓDIGOS PARA LA COMPRESIÓN DEL LIDERAZGO

El liderazgo político es un concepto relacionado habitualmente con otras nociones como autoridad, poder o dominación (Weber, 1984; Rost, 1993). Es un concepto ambiguo y multidimensional. Si nos detenemos en el plano político y lo acotamos, tendríamos que:

El liderazgo político puede definirse como el ejercicio del poder por uno o algunos individuos que dirigen a los miembros de la nación hacia la acción. (Blondel, 1987, p.3)

El liderazgo político es aquel fenómeno de carácter colectivo que se desarrolla en un contexto de interacción entre el comportamiento de un actor individual normalmente en una posición relevante (el líder) y sus ámbitos de dominio público, por el cual aquél ejerce una influencia no rutinaria (real o percibida) en la actividad política, mediante la influencia en su caso de una gran variedad de recursos formales e informales. (Nátera, 2001, p.60)

El liderazgo político se relaciona con la influencia en el proceso de toma de decisiones. Signo de influencia es la frecuencia con la que una persona inicia una política con oposición, o ejerce veto contra una política iniciada por otros, o inicia políticas cuando no encuentra oposición. (Dahl, 1961, p.66)

Son prolijos los enfoques teóricos de acercamiento al tópico. De hecho, atendiendo a la literatura habitual, un líder en cualquier esfera podría clasificarse según el enfoque de los rasgos personales, del estilo, el situacional-contingente o según el enfoque del nuevo liderazgo (Ramos, 2005; Rost, 1993). El primero se concentra en las características de las personas que ejercen liderazgo, –las cualidades de la persona líder–, el segundo, –el de las teorías del estilo del liderazgo– se aglutina, en cambio, en las formas en las que se manifiesta el liderazgo. El foco de atención transita en el primer caso en lo que los líderes “son” –personalidad o rasgos interiorizados– y, en el segundo, en lo que los líderes “hacen”, cuando ejercen el

liderazgo (Adams y Yoder, 1985, p.4). Ambos acercamientos se ocupan del individuo líder y han sido perspectivas ampliamente seguidas en el estudio del tema que nos ocupa. El enfoque situacional, sin embargo, se sostiene en estudios donde se pone en especial valor la importancia que el contexto tiene en el liderazgo. Precisamente, de los análisis que combinan los elementos situacionales y personales surgen las teorías de la contingencia o transaccionales, en las que se usan las variables situacionales para definir el liderazgo y determinar si una situación es favorable o no.

En los últimos años, surge con fuerza el concepto de “nuevo liderazgo” acuñado por Bryman (1992) para englobar los nuevos planteamientos en el estudio de este fenómeno y contraponerlo al enfoque de liderazgo tradicional.

Tabla 1. Diferencias entre el enfoque tradicional y el nuevo liderazgo

ENFOQUE TRADICIONAL	NUEVO LIDERAZGO
Racionalidad en el líder	Intuición en el líder
Planificar	Visión /Misión
Atribuir responsabilidades	Infundir visión
Controlar y solucionar problemas	Motivar e inspirar
Crear rutina y equilibrio	Crear cambio e innovación
Destacar compromiso contractual	Estimar esfuerzo extra
Crear sumisión	Crear adhesión
Actitud reactiva al entorno	Actitud interventora en el entorno
Retener el poder	Dar poder a los otros
Lejanía	Interés en los demás

Fuente: Bryman 1992, p.111

La característica central de este “nuevo liderazgo”^{*} es que es “transformacional”; plantea unas relaciones diferentes entre líderes y sus seguidores[†]

* Nátera (2001, p.36) señala las ventajas de este enfoque del “nuevo liderazgo” que ha servido para estudiar temas tan sugerentes para la Ciencia Política como: 1) el papel del líder en la motivación y en la creación de compromisos para el desarrollo de nuevos proyectos, 2) el papel de visión en la transformación de los valores que integran la cultura organizativa, así como la intuición y la persuasión como elementos del liderazgo, 3) la percepción carismática y no carismática del líder o 4) la importancia de la oportunidad y la credibilidad en el éxito del liderazgo.

† La diferenciación entre liderazgo transaccional y transformacional es una dicotomía muy utilizada desde la primera aportación de Burns (1978). Muchos autores, hacen una reinterpretación de este modelo, diciendo que es, en realidad, un modelo de gestión y liderazgo. Precisamente, este tipo de liderazgo suele ser identificado como el más cercano y propio de las mujeres o el que se ha identificado con ellas y con las aptitudes y estereotipos que se les

—a diferencia del “viejo liderazgo transaccional” que es más contingente e instrumental y que se manifiesta en momentos de normalidad—. Los líderes transformacionales en su versión de tipo ideal son inspiradores (ejercen como modelos, son admirados y respetados; proveen significados y retos; generan espíritu de equipo y responsabilidad de misión), estimulan intelectualmente (provocan a sus seguidores y entorno a crear reflexión e innovación) y consideran individualmente (se muestran preocupados por cada persona como un individuo con necesidades y capacidades únicas).

De manera complementaria a este enfoque*, el estudio del liderazgo como elemento básico en la política suele estar relacionado con, al menos, cuatro significados, los que se deshilan en cualquier trabajo sobre el tópico. El liderazgo es:

El atributo de una posición (la “posición de liderazgo”), un rasgo o cualidad de una persona (las “capacidades de liderazgo”), una categoría del comportamiento (la “conducta de liderazgo”) y una función o conjunto de funciones dentro de un determinado contexto organizativo (las “funciones de liderazgo”). (Nátera, 1997, p. 113)

Por tanto, indagar sobre el liderazgo femenino implica “discutir sobre rol del sexo y el género en la vida política” (Jalalzai y Krook, 2010, p.5) y hacerse eco y analizar la excepcionalidad y la relevancia que parte de su posición de mandataria, representante de la comunidad o electa, detenerse en los rasgos y cualidades que las han catapultado a esas posiciones o valorar en sus conductas y/o las funciones que se derivan de sus cargos y cómo se concretan en un comportamiento y un estilo político preciso.

Analizar el liderazgo político de las mujeres, como veremos, conlleva además más dimensiones.

Algunas de ellas se identifican con la eficacia y democracia como códigos de referencia que se presuponen necesarios en el liderazgo contemporáneo con independencia del género. Así, en la esfera pública se espera que el que se ejerza sea un liderazgo eficaz, lo que implica habi-

presuponen, como explicitaremos más adelante.

* En todo caso y de forma complementaria, comúnmente en Ciencia Política se suele analizar el liderazgo desde tres categorías generales individualmente consideradas o de forma integrada, según la perspectiva que guíe a la investigación concreta: el enfoque del líder como representante, el enfoque del líder como creador de la agenda, el enfoque del líder como empresario político (Fiorina y Shepsle, 1989, pp.17,36). En los estudios con perspectiva de género, de igual manera, los trabajos pueden clasificarse según estas mismas dimensiones.

lidades y destrezas políticas, técnicas conceptuales, humanas e interpersonales (Canales y Romero, 2014). Los líderes políticos eficaces son gestores y promotores del cambio, se anticipan, saben comunicar dentro y fuera con mensajes claros y oportunos, escuchan activa y atentamente buceando en la comprensión de sociedades multiculturales y complejas, supervisan y evalúan los procesos, negocian y priorizan los compromisos adquiridos (bien el programa electoral o las políticas). Junto a la eficacia, se concibe que el liderazgo político sea también de calidad* e identificado con una gestión comprometida que involucre nuevas formas de gobernar y gestionar las comunidades. Un liderazgo democrático que modera más que dirige, fundamentado en una gobernanza donde se intercala “*leadership*” y “*communityship*” (Mintzberg, 2009); un liderazgo versátil, capaz de observar y decidir sobre lo mejor en cada momento –liderazgo facilitador (Etling, 2005, pp. 10-16)– con un fuerte compromiso cívico que empodere a la ciudadanía haciéndola copartícipe –un liderazgo habilitador (Barber, 1994)–, desde la ejemplaridad pública† –dado el plus de responsabilidad moral extra-jurídica que se le supone a quien lidera– (Gomá, 2010; Robles Egea, 2012).

El liderazgo que se espera, por ende, debe ser nuevo, transformacional, eficaz, democrático y acorde con la sociedad en red y conectada en la que vivimos, donde la comunicación política es una dimensión primordial en el proceso de gestación, adquisición y ejercicio del liderazgo político (Náte-ra, 2001), pues los nuevos liderazgos son mediáticos (Sartori, 2002) en las democracias “de audiencia” (Manin, 1998) o democracias “centradas en los medios” (Swanson, 1995) de la era digital en la que vivimos. Democracias y sociedades cada vez más igualitarias, inclusivas y permeables a la participación de mujeres en todos los planos, también en los espacios

* Esta concepción surge de la premisa de que el liderazgo refuerza su centralidad pues el líder representa una opción política frente a otras opciones políticas u otros líderes y debe erigirse en la figura legítima de modelos más democráticos y participativos.

† Debería imponerse la responsabilidad de la clase política con un componente ético y un cambio de modelo que se cristalizara en la calidad del nuevo liderazgo democrático que tiene que ver más que nada con el “hacer”, esto es, con la forma en la que se ejerce ese liderazgo (Robles Egea, 2009, p.345). De manera añadida, la posesión de estos valores democráticos, se cree podrían habilitar al líder para resistir a los posibles “efectos corruptores del poder” que pudiesen darse (Keohane, 2005, p.717), pues el descontento se acrecienta cuando la ciudadanía percibe que los políticos se guían por valores de aprovechamiento personal, por la corrupción o el fraude en la búsqueda de intereses privados o propios (Villoria, 2000; Robles Egea y Delgado, 2009), lo que viene a minar y deteriorar la cultura política democrática, las instituciones y, en definitiva, la imagen de los políticos.

públicos donde han emergido con fuerza figuras femeninas de relevancia. Para algunos, vienen a aportar perspectivas distintas y diferentes formas de enfrentarse a los problemas de las “sociedades de riesgo” y en crisis en las que vivimos; para otros, simplemente a ocupar el lugar que les corresponde en estos periodos complejos. ¿Qué ocurre con la dimensión de género y qué puede aportar al estudio del liderazgo? ¿Cómo es el liderazgo de las mujeres en política? ¿El género influye en el estilo de liderazgo?

LIDERAZGO POLÍTICO Y GÉNERO: TEORÍAS Y DEBATES VIVOS

Hasta tiempos recientes, los estudios de liderazgo político han sido notablemente no-específicos con el género*. Esto se debe principalmente a una suposición tácita, hecha generalmente por los eruditos masculinos, y que se resume en que los líderes son hombres (Genovese, 1993).

Estudiar el liderazgo con perspectiva de género supone solventar esta anomalía, implica analizar un nuevo fenómeno social, a mujeres de poder, en la acepción de preeminencia. Estudiar a las que están en los cargos más altos, a los personajes más visibles socialmente (García de León, 2002). Es centrarse todavía en figuras excepcionales, más cuanto más alto miremos en el escenario político; de la misma manera, entraña incidir en lo que aportan de distinto o complementario.

Retomando los enfoques vistos en las páginas precedentes, pero ahora desde la perspectiva de género, se hace preciso incorporar las teorías, los debates y las problemáticas específicas para ahondar en la clarificación del tándem liderazgo-género y enriquecer el análisis del liderazgo, de otro modo incompleto.

¿Cómo son las líderes? ¿Cómo ejercen el liderazgo o cuáles son sus estilos de liderar? ¿Cómo es el contexto del liderazgo? ¿Cómo avanzar en el conocimiento del liderazgo efectivo sin olvidar a las mujeres?

En relación con los enfoques de rasgos del liderazgo, el atributo más definitorio y lo que más caracteriza a los líderes es que son mayoritariamente

* Los estudios generales sobre el liderazgo suelen olvidar, o dedicar un espacio residual al estudio de la influencia de la variable género en el mismo (existe, no obstante, una cada vez más amplia producción de artículos específicos sobre esta cuestión del liderazgo de las mujeres, menor si nos referimos a líderes de primer orden en el plano político, menor aún en relación con su desempeño –“el modo de ejercer el liderazgo”–, siendo (casi) inexistentes, por ejemplo, si nos referimos a las Alcaldesas/presidentas de las Corporaciones Locales (Ruiloba, 2013b, p.144).

te hombres*. Pese a los avances en la presencia, las mujeres líderes “son pocas”, lo que se torna en un hecho social que se revela en una certeza similar a la de una ley física, “a más poder, menos mujeres” en todos los lugares†. De hecho, sigue interiorizada la idea de que la política es un “juego de hombres” (Burrell, 1996, p.151), pues todavía pensar en un líder es habitualmente pensar en alguien del sexo masculino‡. La buena noticia, en todo caso, es que se ha visibilizado el problema y se va consolidando la idea de que la ausencia de mujeres en los niveles políticos de decisión es una extravagancia representacional (García de León, 2002; Valcárcel, 1996) y que es obligada la presencia de más mujeres como indicador de sistemas políticos de calidad§.

Además de pocas, las mujeres en política no suelen contar con grandes recursos, con superabundancia de medios económicos, sociales y/o culturales. La mayoría de ellas ya eran “élite” antes de ocupar puestos de poder político (Barrera, 2000). Son las que han sido capaces de superar las mismas barreras para acceder al poder que sus homólogos varones, además de las murallas impuestas por la sociedad patriarcal¶.

Las que consiguen alcanzar los lugares de mayor responsabilidad política, lo hacen con más dificultades y en peores condiciones que los hombres (Ramos, 2005), pues las propias dinámicas de lo político, –soterradas o sutiles–, se identifican con características, lugares, redes sociales y modos de hacer masculinos. En relación con el contexto, por tanto, las mujeres adolecen en muchos casos de ese capital social (apoyo, redes) y no suelen

* Muchas han sido las explicaciones sobre la subrepresentación femenina en posiciones de liderazgo (véase, por ejemplo, el actualizado repaso en Ayman y Korabick, 2010).

† Esta realidad se manifiesta en todos los países. Aunque pudiera parecer que el nivel de desarrollo es una condición necesaria para garantizar la presencia mayor de mujeres en posiciones de poder, esto no es determinante y la premisa de a más poder, menos mujeres se conserva en todos los lugares (Norris e Inglehart, 2001, p.129).

‡ En coherencia con el clásico artículo de Schein (1976) “*Think manager-think male*” la imagen metal inmediata mayoritariamente asociada al liderazgo es la de un líder del sexo masculino (lo se plasma en la realidad, en los más importantes foros políticos o económicos, las mujeres son todavía minoría).

§ Para ver una reflexión actualizada de los argumentos tanto de justicia social como utilitarios sobre la presencia de mujeres en política véase, por ejemplo, Paxton y Hughes (2016).

¶ La sociedad patriarcal expone a las mujeres líderes a un cúmulo de agravantes. Así, en su carrera atraviesan, primero, por un proceso de selección normal o estándar, igual al masculino; en segundo lugar, por una selección impuesta por el patriarcado como sistema social de dominación que impone condiciones restrictivas a las mujeres en el acceso a los puestos más importantes y que se concreta en “superpluses” y costes sociales muy elevados, y en tercer lugar, por un filtro social añadido, dado que son pioneras en espacios mayoritariamente ocupados por hombres (García de León, 2002, p.14).

frecuentar espacios informales donde se discute sobre cuestiones importantes y donde se toman decisiones (Bass, 1990; Tharenou, 1999; Ragins y Sundstrom, 1989) lo que puede llevar a la predilección de los hombres líderes a elegir a otros hombres, siguiendo las clásicas teorías de que los individuos se sienten atraídos o prefieren trabajar y relacionarse con otros parecidos a ellos (Byrne, 1971)*.

En relación con los espacios formales, desde la literatura se sostiene que las mujeres se enfrentan de manera suplementaria a una doble discriminación impuesta por las estructuras partidarias: una cuantitativa –por el número reducido de candidatas en comparación con los hombres– y otra cualitativa –que se concreta en dos fases, por una parte como candidata, en la pésima colocación de las mujeres en las listas electorales† y, por otra, como electa, en la irrelevancia del papel político que se les concede– (García de León 2002; Astelarra, 1990; Norris, 1997), lo que implica que una vez en espacios de poder, en ocasiones se las relega a posiciones con pocas posibilidades de alcanzar puestos dirigentes de primer grado.

En el caso de América Latina –y Asia–, el peso de los partidos no es tan determinante, en cambio, no tener conexiones familiares con las élites dirigentes puede impedir la experiencia necesaria para alcanzar puestos de liderazgo efectivo. Las mujeres que recientemente han dirigido India, Pakistán, Argentina o Indonesia eran hijas o esposas de líderes (Alter, 2016). Precisamente, Jalalzai y Krook (2010) identifican como causas explicativas que favorecen el surgimiento de liderazgos femeninos de relevancia en estas regiones: la pertenencia a dinastías políticas y la inestabilidad o períodos de transición institucional como lo más favorable para la ascensión de mujeres a puestos de liderazgo nacional‡.

Todos estos elementos contextuales como los impedimentos impuestos

* En muchos casos puede que opere la “solidaridad de género”, esto es, la identificación y unidad con los miembros del mismo sexo. Esta solidaridad puede darse en función de género, además de por el estatus o como un reflejo de procesos comunes sobre los cuales las variables anteriores y otras impactan (Fajak y Haslam, 1998).

† Encabezar la lista electoral constituye, en sí, una excelente ocasión para que los candidatos acumulen experiencia como líderes políticos, oportunidad que no pueden aprovechar mayoritariamente las mujeres (García de León, 1991, p.36-39).

‡ Ambas cuestiones son exportables a ciertos casos en otros contextos; así Hillary Clinton puede ser ejemplo de líder política proveniente de una dinastía política o Theresa May de aquellas que ascienden a posiciones de liderazgo en períodos de transición institucional como la que supone la salida de Reino Unido de la Unión Europea.

por las estructuras de los partidos*, la estabilidad o inestabilidad política, la pertenencia o no a dinastías familiares, los viejos roles de género†, la división sexual del trabajo, los muros y techos de cristal como barreras de prejuicios y discriminación que excluyen a las mujeres de las más altas posiciones de liderazgo (Morrison, White y Van Velsor, 1987; Cotter, Hermsem, Ovadia y Vannema, 2001; Folke y Rickne, 2016), la segregación femenina horizontal y vertical en el acceso a los espacios de poder (y del mismo modo, en el desempeño una vez electas) y los problemas de conciliación de la triple jornada -hogar, trabajo, dedicación política (Astelarra, 1990),‡ suponen un cúmulo de barreras a las que las mujeres líderes tienen que hacer frente, que tienen que superar y que marcan su gestión.

Tanto estas características de "lo que las líderes son" como del contexto del liderazgo tienen reflejo en lo que las líderes "hacen" y "cómo" desempeñan sus labores políticas.

El liderazgo femenino, ¿similar o distinto al masculino?

Una de las cuestiones que ha suscitado más interés en la opinión pública y entre los estudiosos del tópico es el análisis de los modos de ejercer el liderazgo de las mujeres en puestos de responsabilidad política. Los ímprobos esfuerzos académicos en este sentido no han conseguido ofrecer explicaciones globales sino que, más bien, han mostrado hallazgos parciales en relación con los estilos de liderazgo de las mujeres§. Las conclusiones al respecto son contradictorias y, a pesar de que la discusión ha sido amplia en torno a la similitud o diferencias por género en el ejercicio del poder, ha habido aportaciones en uno y otro sentido (Norris, 1997).

Inversamente a la creencia sobre la especialización de los sexos en relación a los estilos de liderazgo, una parte de los estudios se centran en la no diferencia de estilos. Son las investigaciones que atestiguan que las

* Mayoritariamente, los partidos políticos tienen culturas organizativas que siguen estando dominadas por valores andocéntricos (Loden, 1987).

† Los roles de género son complicadas combinaciones de comportamientos, actitudes, normas y valores sociales y psicológicos que en la sociedad se designan como "masculinos" o "femeninos" (Duerst-Lahti y Mae Kelly, 1995, p.40).

‡ Dilema constante de las líderes políticas sobre la priorización de su vida familiar/profesional/política y que lleva aparejada la conocida sobrecarga de rol (Molero, 2009).

§ Algunas de las discusiones contenidas en este epígrafe ya han sido tratadas por mi de manera extensa en otras publicaciones (Ruiloba, 2013a y 2013b).

líderes se comportan de una manera análoga a los hombres*, incluso que habría más diferencias “dentro” de los sexos que “entre” ellos, esto es, que las diferencias individuales son más significativas que el género (Solheim, 2000). Estos trabajos sostienen que no hay pruebas concluyentes que muestren que el sexo entrañe aptitudes o estilos de liderazgo disímiles†. Por tanto, no habría razones para creer que ni hombres ni mujeres tienen un estilo de gestión superior o inferior, ni siquiera, diferente (Powell, 1990).

Pero esta no distinción puede deberse a lógicas adaptativas. Lo que parece es que las mujeres de la élite se “aculturán”‡ en el modelo masculino del poder, negando total o parcialmente comportamientos tradicionalmente femeninos, ocultando en su faceta pública sus obligaciones de la vida privada, adoptando, en cambio, características tradicionalmente masculinas en beneficio de sus carreras§. Así, muchas de las más conocidas y políticamente exitosas mujeres líderes han abrazado estilos de liderazgo masculino (Thomas, 2011). Los efectos de que las mujeres acaben por ejercer un estilo de dirección similar al masculino llevan a la persistencia de un “efecto clónico” en las instituciones y pudiese ser una derivación del pequeño número, esto es, de la inexistente “masa crítica de mujeres” en estos ámbitos. Precisamente, buena parte de los estudios coinciden en que la presencia de una masa crítica de mujeres con poder político sería la condición necesaria (aunque no totalmente suficiente) para que el impacto del género pudiese ser efectivo en los modos de hacer política (Dahlerup, 1988; Childs y Krook, 2000). En todo caso, el acceso debe ser entendido no solo como un derecho sino como un indicador de calidad de las democracias, con

* La política es un espacio con normas, ritos y lógicas masculinas y, por tanto, la relación significativa se establece entre espacio de poder y estilo de liderazgo masculino (Ruiloba, 2013b, p.151)

† Genovese (1997), por ejemplo, sostiene que no existen distinciones de estilo de liderazgo entre mujeres y hombres y que son, más bien, las situaciones las que requieren unos estilos u otros, y lo que se demanda es un estilo de liderazgo flexible (muy en la línea de la importancia de un liderazgo adaptativo a contextos cambiantes).

‡ La aculturación “es el proceso por el cual un individuo o un grupo adquiere las características culturales de otro, a través del contacto directo y/o la interacción” o “como el proceso de transformación de la cultura de un individuo o grupo en la de otros” (García de León, 2002, p.44).

§ Las mujeres que pretenden maximizar la rentabilidad de sus acciones en favor de sus carreras hacia la élite o que buscan el ejercicio estandarizado del poder (según las reglas dominantes en los espacios políticos), cuando desembarcan en ellos, se enfrentan al dilema gráficamente expresado por Stivers (1993, p.60), reiteradamente reproducido, que se resume en la encrucijada del “*look like a lady*” “*versus*” “*act like a man*”.

independencia del quehacer político de las líderes*, aunque parece haber consenso en que seguramente una mayor presencia de mujeres en instancias públicas de poder traería, por ejemplo, políticas más adaptadas y adecuadas para las mujeres ("*women-friendly policies*") (Burn et al., 2001, p.352).

Siguiendo con la discusión, pero en sentido inverso, buena parte de la literatura comparte, en cambio, que mujeres y hombres se enfrentan a la tarea de liderar con distintas sensibilidades, prioridades y estilos. Desde la filosofía política, por ejemplo, se ha incidido en el debate sobre el distinto proyecto moral que define y diferencia a mujeres y hombres y que se concreta en dos éticas diversas, "de cuidado" y "de la justicia" (Gilligan, 1982; Kymlicka, 1995) que darían lugar a distintas agendas y estilos de liderazgo diferentes. Los estereotipos influirían en el estilo y harían que los hombres se centraran más en el control, el poder y la jerarquía –rasgos instrumentales/agenticos–, mientras que las mujeres enfatizarían la orientación hacia las personas, la participación, las relaciones y la disposición a delegar el poder –rasgos expresivos/comunales– (Rosenthal, 1997). En esta misma senda, Astin y Leland (1991) inciden en la existencia de dos estilos de liderazgo distintos, uno "duro" propio de los hombres y otro "suave" ejercido por mujeres, que se identifican, el primero con el orden, la dominación o la jerarquía y el segundo con la autoridad, la influencia y la cooperación. Más aún, cuando las mujeres se incorporan a tareas políticas se les piden estos códigos conductuales, esto es, que sigan "actuando como mujeres" por lo que se les confían ocupaciones que son parecidas a las que cumplen en el hogar, por el contrario, rara vez se les encargan tareas en áreas como la defensa o las relaciones internacionales, por ejemplo (Astelarra, 1990)†.

Las diferencias de liderazgo por género se asientan en múltiples explicaciones, algunas parten de argumentos "biologicistas". Se trata de trabajos

* La participación de las mujeres en el poder político no conlleva, en principio, que éste vaya a transformarse, ni que las mujeres sean más sensibles a los temas de género. Este es un campo de análisis por explorar. En el caso latinoamericano, hay literatura que avala estos cambios de viraje hacia políticas con perspectiva de género en el gobierno de Bachellet (Valdés, 2010; Thomas, 2011).

† En algunos casos, la excepcionalidad de incluirlas en estas áreas no habituales tiene connotaciones propagandísticas, en otras estas carteras son ocupadas por mujeres líderes de la máxima relevancia, lo que sigue siendo general es la segregación vertical. Si uno observa a nivel internacional reuniones de Ministros de Exteriores o Defensa, las mujeres aún son menos que en Servicios Sociales, Educación, Igualdad o Medio Ambiente.

que no desechan la importancia de la socialización o de las normas culturales aprendidas en las formas de comportarse (y, por ende, de hacer política por género) pero que exhortan que las diferencias se deben, también, a diferencias biológicas. Estos estudios hacen analogías entre los lugares de poder y el mundo animal como un espacio de hombres y/o se centran en las implicaciones fisiológicas y hormonales y en su incidencia en el comportamiento de los líderes (Ludwig, 2002). Aquí se insertan los acercamientos del feminismo darwinista y sus explicaciones sobre las dinámicas de género y las relaciones de poder en clave de evolución, reproducción y supervivencia (Hannagan, 2008).

No obstante, los argumentos más recurrentes en esta línea son, en cambio, aquellos centrados en la asignación de comportamientos distintos por género que revierten en estilos desiguales de liderar. Así, partiendo de la clásica diferenciación entre liderazgo transformacional y transaccional, orientado a la tarea o a las personas, aparecen los clásicos trabajos de Rosener y Schwart (1980) –liderazgo Alfa versus Beta– o de Loden (1987) –dirección política femenina versus masculina–, que constatan la existencia de la influencia de la variable género a la hora de liderar*.

Tabla 2. Características del liderazgo femenino

ESTILO DE DIRECCIÓN FEMENINO (BETA):	DIRECCIÓN POLÍTICA FEMENINA:
Pensamiento sintético, intuitivo y cuantitativo.	Estilo operativo cooperativo
Relaciones de adaptación como ayuda.	Estructura de organización: equipo
Búsqueda de soluciones completas a problemas en conjunto	Estilo de resolución de problemas: intuitivo/racional
Estilo contextual.	Control reducido en la búsqueda de la calidad. Comprensión Colaboración Niveles de alto rendimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de Rosener y Schwart (1980:25) y Loden (1987:70)

Además de la caracterización del liderazgo por género, la asignación estereotipada a distintos estilos de liderazgo puede servir de explicación a

* Contrarrestando a los que pueden ver sus hallazgos como simplistas, estos autores sostienen que sus formulaciones son tendencias generales, pero resaltan la no exclusividad total de tales estilos para “todas” las mujeres y “todos” los hombres. No obstante, aunque ningún estilo es patrimonio de un género, las expectativas de rol son tan marcadas en la cultura occidental que sirven para explicar la polarización de los modelos de conducta de los líderes.

la poca presencia de mujeres en puestos de responsabilidad. Según la “Teoría de la congruencia del rol” (Eagly y Karau, 2002) el problema proviene de la incongruencia entre las características asignadas a lo femenino y lo que se espera de un líder (las mujeres violentarían las normas prescriptivas esperadas de lo que un “líder es”)*. Parece que ser mujer líder conlleva someterse a juicios, desaprobaciones o valoraciones prejuiciosas. Así, las que llegan a lugares de liderazgo son evaluadas negativamente independientemente de su estilo de liderazgo. Tanto si despliegan características asociadas con estereotipos femeninos (porque se alejan de lo que se espera que es el liderazgo efectivo –masculino– y al ser calificadas como poco femeninas), como si se adaptan al estilo más expresivo o comunal (por ser consideradas como outsiders). De ambas formas se da incongruencia entre el rol social esperado y el rol de liderazgo de ellas. Para enfrentar este brete “se ven obligadas a combinar atributos asociados al estereotipo masculino (asertividad, competencia, control) con cualidades femeninas con el fin de lograr no ser rechazadas” (Lupano y Castro, 2008, p.70)†. Este ejercicio de acomodo a espacios hostiles repercute en sus estilos de hacer política y las convierte en líderes versátiles, camaleónicas y adaptativas, con un estilo de liderazgo flexible.

LAS MUJERES Y UN MODELO DE LIDERAZGO ALTERNATIVO: REFLEXIONES FINALES PARA LA DISCUSIÓN

Examinar el liderazgo es, como hemos comprobado, acercarse a un concepto poliédrico. Es cardinal no dejar de lado que el liderazgo es un elemento de poder con un importante componente simbólico y que, dejando de lado otras connotaciones, se relaciona crecientemente con la toma de decisiones eficaces, con la adaptación a las situaciones cambiantes, la actitud receptiva ante la ciudadanía como fuente de legitimidad‡ o se

* Meta-análisis recientes corroboran el mantenimiento de la asociación de liderazgo con atributos agénticos (Koenig, Eagly, Mitchell y Ristikari, 2011), por tanto, en principio, alejados de los roles de liderazgo asociados a lo femenino.

† Bachelet, por ejemplo, enmarca explícitamente su estilo de liderazgo como más femenino que el de sus rivales y enlazó su estilo de liderazgo a sus capacidades para promover una mayor inclusión y participación en la democracia chilena (Thomas, 2011, p.63). Integró las cualidades masculinas que se suponen al cargo con un estilo distinto, presentándose como alternativa de ruptura con las estructuras de poder tradicional e introduciendo el género en la agenda.

‡ Legitimidad puede ser considerada como «la creencia de que las instituciones políticas existentes, a pesar de sus defectos y fallos, son mejores que otras que pudieran haber sido establecidas» (Linz, 1988, p. 65).

proyecta como un valor individual que revaloriza las organizaciones hacia adentro y hacia afuera. La multiplicidad de matices y de elementos imbricados en los análisis de este tópico hace imprescindible que los estudios de índole teórica lleven a estudios de casos*, regionales, de niveles de gobierno o comparados que puedan dar respuestas más clarificadoras y oportunas sobre el liderazgo político femenino hoy†.

En la actualidad, en cualquier lugar, las mujeres se presentan como alternativas esperanzadoras de cambio político. Su simple presencia en los estadios más altos implica, por sí misma, un escenario nuevo, más aún desde que empieza a gestarse un discurso en el que dominan las alabanzas al modelo del "nuevo liderazgo" (Bryman, 1992) que, curiosamente, comprende elementos y actitudes que se equiparaban como más propias de las mujeres.

La definición de lo que un buen líder es, se identifica ahora con las características asociadas a las cualidades femeninas de liderazgo, a lo que pueden aportar y complementar. La investigación sobre el liderazgo y el género se revitaliza‡.

Las mujeres exhiben un método alternativo y son esperanza de que algo distinto puede darse en la esfera pública. Esta idea se relaciona con la percepción de que las mujeres políticas se revisten de un estilo que se definiría por ser inclusivo, por dar gran valor a la comunicación interpersonal y por tender a fomentar el trabajo en equipo. Un estilo "colaborativo" de liderazgo menos jerárquico y más consensual, facilitador e inclusivo (Rosener, 1990), más acorde con lo que se espera de un líder en estos tiempos. La idea latente de que las mujeres aportarían una nueva forma de gobernar las comunidades está muy presente§. En este sentido, por ejemplo, en su muy citado

* De hecho, en muchas ocasiones los estudios se centran en las mujeres políticas de más renombre, porque "las vidas y carreras de aquellas mujeres que han encabezado naciones ofrecen un punto de vista único sobre el rol del género en la vida política" (Genovese y Thompson 1993:3).

† Es sabido que la literatura ya es prolija en el estudio identificación de las barreras de acceso, sobre la subrepresentación y sobre las modalidades de representación descriptiva, simbólica y sustantiva (tradicional distinción de Pitkin, 1967) pero faltan, en cambio, estudios empíricos que avalen los presupuestos teóricos en los distintos niveles de poder y contextos.

‡ Las publicaciones sobre el tema no dejan de aparecer. Las líneas de investigación abiertas son muchas, haciéndose necesaria más comunicación entre científicos sociales y políticos, para alentar la investigación y para que los hallazgos tengan reflejo y sirvan para la política real (Eagly y Herman, 2016, p.353)

§ Se repite reiteradamente en casi todas estas investigaciones, que el liderazgo de las mujeres alienta la participación, hace que la gente se sienta parte de la organización, que valore sus contribuciones y opiniones, preocupándose de los aspectos simbólicos, realizando el poder de los otros y convienen que es positivo compartir el poder y la información (Rosener, 1990).

meta-análisis sobre estilos de liderazgo, Eagly y Johnson (1990) concluyen que las mujeres tienden a adoptar estilos más democráticos y participativos y menos autocráticos y directivos que los hombres. Usan el poder sobre sus colegas para facilitar o moderar y no tanto para controlar o direccionar, rechazan la parafernalia del poder y tienden a preferir “centrarquias” antes que “jerarquías” (Fierman, 1990; Stivers, 1993). El “famoso” liderazgo transformacional es más congruente con los roles femeninos de género (Eagly y Karau, 2002).

Los hallazgos en la literatura de los últimos tiempos son alentadores para el liderazgo femenino porque las investigaciones han establecido que todos los aspectos del estilo de liderazgo en los que las mujeres exceden a los hombres se relacionan positivamente con la efectividad de los líderes, sin embargo, en lo que los hombres superan a las mujeres tienen relaciones negativas o nulas con la eficacia (Eagly, Johannesen-Schmidt y Van Engen, 2003; Van Enger y Willemsen, 2004).

El liderazgo femenino compendia entonces un estilo más participativo y efectivo a lo que se le une un fuerte componente simbólico.

Las mujeres en espacios públicos se han convertido en emblemas para las otras mujeres (Burrell, 1996; Pastor y Verge, 2015) y la personificación del cambio o de la regeneración de sistemas más igualitarios. Ello produce, no obstante, una fijación mediática por sus figuras, con el agravante de que esta hiperexposición se tiñe de micromachismos y atención diferenciada por género*. Las mujeres siguen siendo evaluadas más firmemente que sus compañeros varones, en un espiral de vulnerabilidad y visibilidad que opera como hándicap de liderazgo femenino (Kram y McCollom, 1998; Rhode, 2003). Es evidente la importancia de los medios de comunicación en las sociedades actuales (Castell, 2009) y, por ende, en la construcción del relato sobre lo que las mujeres en política son y lo que representan.

La diferencia en el tratamiento informativo y en la caracterización que de las mujeres políticas dan, pueden indicarnos: cómo son consideradas estas élites, cómo se entiende su estilo o cómo se valora su gestión en relación con la de sus homólogos varones.

* Hay diferencias en el trato de los medios por género, ¿qué se dice de ellos y ellas en los medios / en las redes sociales? ¿qué tipo de información exponen deliberadamente de esferas extrapolíticas -imágenes familiares y/o de su vida privada “oficial” complementaria a la institucional-? ¿qué se enfatiza de ellos? ¿qué se expone de ellas? ¿qué parámetros usan los medios cuando evalúan a los líderes hombres y a las líderes mujeres? (Ruiloba, 2013b:151).

Estudios recientes coinciden en que la presencia de mujeres en los más altos estadios de la política se celebra en los medios, incluso se identifica a estas mujeres con “agentes de cambio social”. Sin embargo, por otro lado, los discursos de los medios se revisten con comentarios sobre su apariencia o sobre estereotipos tradicionales de género, construyendo habitualmente a las mujeres políticas como desviaciones de la “norma masculina”*. La presencia de las mujeres es trivializada y, en muchos casos, son construidas como las que complementan a los políticos hombres con un toque de sensibilidad o color (Pastor y Verge, 2015). Aunque esta visibilidad añadida las haga más vulnerables a la crítica y más observadas, dedican gran parte de su tiempo a revertir estas percepciones, a trabajar y a esforzarse más (Loden, 1987), lo que impacta en su forma de hacer política y gesta un estilo de liderazgo más comunicativo y que debe ser más creativo para sortear estos lances.

Estamos ante entornos altamente cambiantes y aunque no siempre las sociedades están receptivas a evoluciones tan determinantes y visibles†, el quehacer político de las mujeres es su principal baza y los momentos de crisis suelen ser propicios para el avance de liderazgos alternativos. La política como un juego de hombres ya no tiene lugar. La incapacidad de respuesta del liderazgo tradicional en el contexto líquido hará emerger nuevos liderazgos femeninos. Analizarlos en su contexto será nuestro futuro reto como investigadoras.

En esta obra, se presentan algunas sugerentes experiencias concretas de liderazgos políticos femeninos en América Latina.

BIBLIOGRAFÍA:

- Adams, J. y Yoder J. D. (1985). *Effective leadership for women and men*. New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Alter, C. (2016). Hillary Clinton. En: *Time*, 188 (25-26), 92-97.
- Altman, D. y Luna, J. P. (2007). Desafección cívica, polarización ideológica y calidad de la democracia: una introducción al Anuario Político de América Latina.

* El sexismo describiendo su carácter o su apariencia sigue siendo una práctica común de los medios que menoscaba la credibilidad y la autoridad de las mujeres líderes (Norris, 1997).

† Podemos poner como ejemplo, las recientes elecciones presidenciales estadounidenses de noviembre de 2016, donde se han observado muchas de estas dinámicas de sobre-escrutino mediático y machismo con la candidata demócrata Hillary Clinton. Los análisis más repetidos concluyen que quizás “los votantes consideraron que romper con el techo de cristal no era urgente” (Alter, 2016:92).

- En: *Revista de Ciencia Política* (Santiago), 27, pp. 3-28.
- Astelarra, J. (1990). La mujer y la política. En Astelarra, J. (coord.). *Participación política de las mujeres*. Madrid: Centro de investigaciones Sociológicas, 7-22.
- Astin, H. S. y Leland, C. (1991). *Women of influence, women of division*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ayman, R. y Korabik, K. (2010). Leadership: Why gender and culture matter. En: *American Psychologist*, 65 (3), 157-170.
- Barber, B. (1994). *Strong Democracy*. Berkeley: University of Carolina Press.
- Barrera, D. (comp.) (2000). *Mujeres, ciudadanía y poder*. México DF: Ediciones Colegio de México.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bauman, Z. (2000). *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Beck, U. (1997). "Teoría de la sociedad del riesgo". En: Beriaín, J. (ed.). *Las consecuencias perversas de la modernidad*. Barcelona: Antrophos.
- Blondel, J. (1987). *Political leadership. Towards a general analysis*. Londres: Sage.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organisations*. London: Sage Publications.
- Burn, N.; K.L. Schlozman y Verba. S. (2001). *The Private Roots of Public Action: Gender, Equality, and Political Participation*. Cambridge: Harvard University Press.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burrell, B. (1996). *A Woman's Place in the House: Campaigning for Congress in the Feminist Era*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Byrne, D. (1971). *The Attraction Paradigm*. New York: Academic Press.
- Canales, J. M. y Romero, A. (2004). El liderazgo político. En: Canales, J. M. y Sanmartín, J. J. (eds.). *Introducción a la Ciencia Política*. Madrid: Editorial Universitas.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y Poder*. Madrid: Alianza.
- Cheresky, I. (2006). Elecciones en América Latina: poder presidencial y liderazgo político bajo la presión de la movilización de la opinión pública y la ciudadanía. En: *Nueva Sociedad*, 206, noviembre-diciembre, 14-26.
- Childs, S. y Krook, M. L. (2000). Critical Mass Theory and Women's Political Representation. *Political Studies*, (56), 725-736.
- Cotter, D. A.; Hermansen, J.M. Ovadia, S. y Vanneman, R. (2001). The glass ceiling. *Social Forces*, (80), 655-681.
- Dahl, R. A. (1961). *Who Governs?* New Haven: Yale University Press.
- Dahlerup, D. (1988). From a Small to a Large Minority: Women in Scandinavian Politics". *Scandinavian Political Studies*, (11), 275-298.
- Duerst-Lahti, G. y Mae Kelly, R. (ed.) (1995). *Gender power, leadership and governance*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Eagly, A. H. y Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 108 (2), 233-256.

- Eagly, A. H.; Johannesen-Schmidt, M. C. y Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129 (4), Jul, 569-591.
- Eagly, A.H. y Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, (109), 573-598.
- Eagly, A.H. y Heilman, M.E. (2016). Gender and leadership: Introduction to the special issue. *The Leadership Quarterly*, (27), 346-353.
- Eiting, A. (2005). *Liderazgo efectivo*. México D.F.: Editorial Trillas.
- Eryszewicz, L. (2016). ¿Qué liderazgo para América Latina? *Visioni LatinoAmericane è la rivista del Centro Studi per l'America Latina*, 15 (julio), 33-49.
- Fajak, A. y Haslam, S. A. (1998). Gender solidarity in hierarchical organizations. *British Journal of Social Psychology*, 37(1), 73-94.
- Fierman, J. (1990). Do women manage differently. *Fortune*, (17), 115-118.
- Fiorina, M. P. y Shepsle, K. A. (1989). Formal theories of leadership: agents, agenda setters and entrepreneurs. En: Jones, B. (ed.), *Leadership and politics*. Lawrence: University Press of Kansas.
- Folke, O. y Rickne, J. (2016). The Glass Ceiling in Politics: Formalization and Empirical Test. *Comparative Political Studies*, (1), 1-33.
- Freidenberg, F. (2011). Los nuevos liderazgos populistas y la democracia en América Latina. *Lasa Forum*, 42 (3), 9-11.
- García de León, M. A. (1991). *Las mujeres políticas españolas (un ensayo sociológico)*. Madrid: Comunidad de Madrid.
- García de León, M. A. (2002). *Herederas y heridas. Sobre las élites profesionales femeninas*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- Genovese, M. A. (1993). Women as National Leaders: What Do We Know?. En: Genovese, M. A. (ed.). *Women as National Leaders*. Newbury Park: Sage, pp. 211-218.
- Genovese, M. A. y Thompson, S. (1993). Women as Chief Executives: Does Gender Matter?. En: Genovese, M. A. (ed.): *Women as National Leaders*. Newbury Park: Sage, pp. 1-12.
- Genovese, M. A. (1997). *Mujeres líderes en política, modelos y prospectiva*. Madrid: Narcea.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice psychological theory and women's development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Gomá, J. (2010). *Ejemplaridad pública (Tetralogía de la Ejemplaridad)*. Madrid: Taurus.
- Hannagan, R. J. (2008). Gendered Political Behavior: A Darwinian Feminist Approach. *Sex Roles*, (59), 465-475.
- Jalalzai, F. y Krook, M. L. (2010). Beyond Hillary and Benazir: Women's Political Leadership Worldview. *International Political Science Review*, 31 (1), 5-21.
- Keohane, N.O. (2005): On Leadership. *Perspectives on Politics*, December 3 (4), 705-722.
- Koenig, A. M.; Eagly, A. H.; Mitchell, A. y Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological*

- Bulletin*, (137), 616-642.
- Kram, E. y McCollom, M. (1998). When Women Lead: The Visibility-Vulnerability Spiral. En: Klein, E.; Gabelnick, F. y Herr, P. (eds.). *The Psychodynamics of Leadership*. Madison: Psychosocial Press, pp. 193-218.
- Kymilicka, W. (1995). *Filosofía política contemporánea*. Barcelona: Ariel.
- Linz, J. (1988). Legitimacy of Democracy and the Socioeconomic System. En Dogan, M. (ed.). *Comparing Pluralist Democracies*. Boulder: Westview Press.
- Loden, M. (1987). *Dirección femenina. Como triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*. Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- Lovenduski, J., (1986). *Women and European politics: contemporary feminism and public policy*. Amherst: University of Massachusetts Press.
- Ludwig, A. M. (2002). *King of the Mountain: The Nature of Political Leadership*. Kentucky: The University Press of Kentucky.
- Lupano, M. L. y Castro, A. (2008). Liderazgo y género. Identificación de prototipos de liderazgo efectivo. *Perspectiva psicológica*, 5 (1), 69-77.
- Manin, B. (1998). *Los principios del gobierno representativo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Mintzberg, H. (2009). Rebuilding companies as communities. *Harvard Business Review*, 87 (7/8), 140-143.
- Molero, F. (2009). *Mujer y liderazgo en el siglo XXI: una aproximación psicosocial a los factores que dificultan el acceso de la mujer a los puestos de alta responsabilidad*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- Montero, J.; Gunther, R. y Torcal, M. (1999). Legitimidad, descontento y desafección. *Estudios Públicos*, (74), 107-149.
- Morrison, A. M.; White, R. P. y Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling*. Reading: Addison-Wesley.
- Morrison, A. M. y Von Glinow, M. A. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45 (2), 200-228.
- Nátera, A. (1997). Formas y estilos de liderazgo local. En: C. Alba y F. J. Vanaolocha, (eds.). *El sistema político local: Un nuevo escenario de gobierno*. Madrid: Universidad Carlos III.
- Nátera, A. (2001). *El liderazgo político en las sociedades democráticas*. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- Nieva, V. F. y Gutek, B. A. (1981). *Women and work: A psychological perspective*. Nueva York: Praeger.
- Norris, P. (1997). *Women, Media, and Politics*. Oxford: Oxford University Press.
- Norris, P. e Inglehart, R. (2001). Cultural obstacles to equal representation. *Journal of democracy*, 12 (3), 126-140.
- O'Donnell, G. (2011). Nuevas reflexiones acerca de la democracia delegativa. En: O'Donnell, G.; Iazzetta, O. y Quiroga, H. *Democracia delegativa*. Buenos Aires: Prometeo.
- Pastor, R. y Verge, T. (2015). Women's political first and symbolic representation. En: *XII Congreso Español de Ciencias Política y de la Administración*. GT. 3. 12. *Mujeres y política, mujeres en política, mujeres políticas*. Donosti, 13-15 de julio

- de 2015.
- Paxton, P. M. y Hughes, M. M. (2016). *Women Politics, and Power: A Global Perspective*. 3rd Ed. CQ Press: Sage.
- Pharr, S. J. y Putnam, R. D. (eds.) (2000). *Disaffected Democracies*. Princeton: Princeton University Press.
- Pitkin, H. (1967). *The concept of representation*. Berkley: University of California.
- Powell, G. N. (1990). One more time: do female and male managers differ?. *Academy of management executive*, 4 (3), 68-75.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2004). *La democracia en América Latina: hacia una democracia de ciudadanos y ciudadanas*. Buenos Aires: Aguilar.
- Ragins, B. R. y Sundstrom, E. (1989). Gender and power in organizations: A longitudinal perspective. *Psychological bulletin*, 105 (1), 51-88.
- Ramos, M. A. (2005). *Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Rhode, D.L. (eds.) (2003). *The difference "difference" makes: women and leadership*. Stanford: Stanford University Press.
- Robles Egea, A. (2009). Calidad de la Democracia y Liderazgo político. *Res Pública. Revista de filosofía política - XVI Semana de Ética y Filosofía Política. Congreso Internacional «Presente, Pasado y Futuro de la Democracia»*, Suplemento 1 CD, Murcia, pp. 341-350.
- Robles Egea, A. (2012). Líderes Para Una Democracia De Calidad. En: Robles Egea, A. y Vargas-Machuca, R. (eds.). *La buena democracia. Claves de su calidad*. Granada: Editorial Universidad de Granada.
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, (68), 119-125.
- Rosener, L. y Schwart, P. (1980). Women leadership and the 1980's: What kind of leaders do we need?. En: *The report: round table on new leadership in the public interest*. Nueva York: NOW Legal Defense and Education Fund.
- Rosenthal, C. S. (1997). A View of Their Own: Women's Committee Leadership Styles and State Legislatures. *Political Studies Journal*, 25 (4), 585-600.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Westport: Praeger.
- Ruiloba, J. M. (2013a). *Género y estilos de liderazgo en el Gobierno local. Las alcaldesas en España*. Madrid: Ediciones del Congreso de los Diputados.
- Ruiloba, J. M. (2013b). Liderazgo político y género en el Siglo XXI. *Entramado*, 9 (1), 142-155.
- Sartori, G. (2002). *Homo videns. La sociedad teledirigida*. Madrid: Taurus.
- Schein, V. E. (1976). Think manager-think male. *The Atlanta Economic Review*, (marzo / abril), 21-24.
- Solheim, B. O. (2000). *On the top of the world. Women's political leadership in Scandinavia and beyond*. Westport: Greenwood Press.
- Subirats, J. (2008). ¿Qué liderazgo público para qué sociedad? Una mirada sobre los temas de liderazgo en las sociedades actuales. En Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (ed.). *Construyendo liderazgo para la cohesión social*. Madrid: Ed. FIIAPP, pp. 19-29.

- Stivers, C. (1993). *Gender images in public administration*. Londres: Sage Publications.
- Swanson, D. L. (1995). El campo de la comunicación política. La democracia centrada en los medios. En: Muñoz-Alonso y Rospir (eds.). *Comunicación Política*. Madrid: Editorial Universitat.
- Tharenou, P. (1999). Gender differences in advancing to the top. *International Journal of Management Reviews*, (1), 111-132.
- Thomas, G. (2011). Michelle Bachelet's Liderazgo Femenino (Feminine Leadership) Redefining Political Leadership in Chile's 2015 Presidential Campaign. *International Feminist Journal of Politics*, 13 (1), 63-82.
- Valcárcel, A. (1996). Las mujeres dentro de la vida política: límites y obstáculos. En: Beltrán, E. y Sánchez, C. (eds.). *Las ciudadanas y lo político*. Madrid: Instituto Universitario de Estudios de la Mujer de la Universidad Autónoma de Madrid.
- Valdés, T. (2010). El Chile de Michelle Bachellet ¿Género en el poder?. *Latin American Research Review*. (Special Issue), 248-273.
- Van Engen, M. L. y Willemsen, T. M. (2004). Sex and leadership styles: A meta-analysis of research published in the 1990s. *Psychological Reports*, 94 (1), 3-18.
- Villoria, M. (2000). *Ética pública y corrupción: curso de ética administrativa*. Barcelona: Editorial Tecnos-Universitat Pompeu Fabra.
- Weber, M. (1984). *Economía y sociedad*. México: Fondo Económico de Cultura.