El liderazgo político de las mujeres



PAN Acción por México



PAN Acción por México

Ingrid Minero Alfaro.
Compilador

Derechos reservados, 2024
Partido Acción Nacional
Av Coyoacán 1546.
Colonia del Valle 03100.
CDMX.

La reproducción total o parcial no autorizada
vulnera derechos reservados.
Cualquier uso de la presente obra debe ser
previamente concertado.

Índice

Introducción.....6
Prólogo.....7
1 El liderazgo político de las mujeres y la democracia.....8
2 El liderazgo político femenino.....13
3 Acerca del liderazgo femenino.....21
4 Liderazgo en política.....25
5 Competencia de liderazgo de mujeres dirigentes nacionales de partido en México.....33
6 Liderazgo y participación de la mujer.....40
7 Género y liderazgo político: una revisión crítica.....51
8 Liderazgo y participación de las mujeres en la política global.....59
9 Mujeres y política: dificultades y aceptación social.....70
10 Participación política de las mujeres.....79
11 Liderazgo y reconocimiento de los derechos humanos y políticos de las mujeres en el ámbito internacional.....84
12 Las mujeres y el poder.....90
13 Teorías sobre el aumento de representación femenina.....98
14 Mujeres y políticas y liderazgo femenino.....103
15 Liderazgo política y género en el Siglo XXI.....106

Introducción

Actualmente las mujeres estan dando pasos firmes en la política y adquiriendo cada día más sus derechos, esta lucha se presenta en la justicia y la igualdad, por tal motivo, la participación de las mujeres en la ciudadanía y en el gobierno, es en este siglo una guía clara para el desarrollo de la sociedad mexicana. Pero, a pesar de estos avances sigue existiendo obstáculos, por ello, es importante que en este libro: “El liderazgo político de las mujeres”, permitirá una evaluación de los avances que a tenido la mujer en la política, en el desarrollo económico y en el gobierno.

A través de la historia, las mujeres han podido demostrar su gran capacidad de liderazgo y de gobierno, lamentablemente, se han tenido que enfrentar a barreras culturales, que han evitado acceder a puestos de poder en el gobierno, esto se debía ala falta de educación, de discriminación y falta de apoyo de los gobiernos, estas son solo algunas problemáticas que ha tenido que luchar las mujeres, para poder sobresalir en el gobierno mexicano.

En esta compilación de textos, se presentan temas que permitirán analizar el liderazgo de las mujeres en el ámbito político, este trabajo pretende hacer una aportación al estudio del liderazgo político en las mujeres, que permitiría encontrar las características y comportamientos de las lideres políticas que han mostrado las mujeres mexicanas.

Por último, el aumento de las mujeres lideres en los puestos políticos dentro de la democracia contemporánea va permitir replantear varios enfoques diferentes, porque la presencia de las mujeres en estos años en los escenarios políticos ha crecido considerablemente que permitirá cumplir con los estándares de la democracia y de los sistemas políticos del país.

Prólogo

En este libro titulado: “El liderazgo político de las mujeres”, permitirá estudiar el liderazgo de las mujeres dentro de la política y en la democracia, con el propósito de ir aumentando la mejor situación de las mujeres, para que puedan muchas mujeres alcanzar a ser lideres, pero, aun sigue habiendo desigualdades en nuestro país, es necesario que se pueda revisar la literatura más sobresaliente acerca de el liderazgo de las mujeres.

El propósito de este trabajo es identificar los liderazgos de las mujeres en los puestos políticos o de gobierno, por esto es importante hacer investigaciones sobre la democracia en México y el liderazgo de las mujeres, es importante destacar que esta información de textos permitirán ser como una guía sobre el tema de liderazgo en la mujer y su participación en la política, porque estos textos permitirán ayudar analizar la información sobre la importancia del liderazgo en la mujer en un país democrático como el nuestro y a su vez analizar el comportamiento de las mujeres en los espacios políticos del gobierno mexicano.

Aunque se ha avanzado mucho en el liderazgo político, todavía queda mucho por hacer, en la democracia, por tal motivo, es fundamental que se siga estudiando sobre el tema, para así, ser mas eficientes en reducir más la brecha y garantizar la igualdad en la participación política de la mujer en México, y esto solo se puede dar a través de un liderazgo político, permitiendo la construcción de una sociedad más justa y equitativa para todas y todos.

El Liderazgo Político de las Mujeres y la Democracia

María Eugenia Campos Galván[1]

Por un liderazgo de la mujer

A lo largo de mi carrera en la política, y por supuesto, de mis vivencias personales, he confirmado dos cosas muy importantes. Por un lado, que el elemento más importante para abrirse paso en un ambiente históricamente dominado por hombres es la confianza, la seguridad en una misma y en sus propias capacidades. De ahí que el empoderamiento femenino debe ser en todo caso, a partir del reconocimiento de las propias capacidades humanas y nunca desde la autocompasión y la lástima.

Y, por otro lado, que hoy más que nunca se requiere del liderazgo de la mujer, de esa determinación auténticamente democrática y del cambio de paradigmas que podemos aportar.

El poder y toda posición de liderazgo no son un fin en sí mismo, sino una gran posibilidad para generar bien común. Hoy es posible transitar hacia esos liderazgos valientes que, con toda esa capacidad de escuchar y con toda esa empatía propia de las mujeres, hace posible una política pensada, sentida y dicha en un tono distinto.



En esta nota quiero exponer brevemente la importancia del liderazgo político de las mujeres, los valores democráticos que nos permiten avanzar en dirección a una mayor representatividad, pero también, a construir una cultura política que contrarreste todo tipo de discriminación. Por ello, más que un artículo estrictamente académico, quisiera señalar las posibilidades y la esperanza que, como mujeres, tenemos para impactar en nuestro entorno, sobre todo cuando hacemos del servicio a los demás una misión de vida.

Las mujeres y su determinación profundamente democrática

Recientemente en una entrevista me preguntaban que si creía que el liderazgo de la mujer es una tendencia actual o si realmente hemos avanzado. A lo que respondí que, en primer lugar, lo que no debe estar en duda es que las mujeres siempre hemos tenido la capacidad de guiar y dirigir; que esa gran capacidad, con mucho esfuerzo y a través de la valentía de muchas voces, se

1 Campos Galván, María Eugenia. El liderazgo político de las mujeres y la democracia. En: Revista Bien Común. Año XXX. No. 336, marzo del 2023. Págs. 5-12

ha hecho más evidente con el paso del tiempo.

La primera congresista afroamericana Shirley Chisholm dijo en su gran discurso de 1969: “Lo cierto es que una mujer que aspire a ser presidenta de un consejo, o a ser miembro de la Cámara, lo hace exactamente por las mismas razones que cualquier hombre. Básicamente, estas razones son que se considera apta para el puesto y quiere aspirar a él”

Dicho esto, considero que, en la actualidad, lo que ha cambiado poco a poco son las condiciones para aplicar esas aptitudes y capacidades en otras áreas en donde antes no se podía. Por ejemplo, ahora estamos en los puestos donde se toman decisiones importantes, tenemos derecho a votar y ser votadas, a que la población nos elija como sus representantes. Esto empezó a suceder en México hace poco más de 70 años.

El liderazgo político de las mujeres es un tema que ha cobrado mucha importancia, sobre todo en la historia de las últimas décadas. Sin duda la participación y el liderazgo de las mujeres se abre paso en la medida en que también la democracia es más sólida y en la medida en que se previene y se toman medidas contra la violencia política en razón de género.

Por supuesto, todas las historias de liderazgo femenino son diferentes, pero lo cierto es que la forma y el sentido último de nuestros liderazgos hoy tienen muchísimo que aportar. Lo realmente importante es tener muy claro que hay que replantear con mucha inteligencia esos espacios o esas estructuras en donde lo femenino es invisibilizado y la forma en que podemos sobreponer nuestras habilidades y nuestras virtudes; esto sin minar el Estado de derecho y sin recurrir o reproducir esas estrategias violentas que en el pasado oprimieron a tantas mujeres.

Pero preguntémonos ¿cuáles son algunas de las barreras para el liderazgo de las mujeres y cuál es la situación actual?

En cuanto a las barreras podemos decir que la educación históricamente ha jugado un papel fundamental. Hoy no sólo se exige que esta sea profundamente democrática, sino que precisamente desde ahí -a través de una importante socialización política- podamos seguir cambiando paradigmas para combatir todo vestigio de discriminación o de sexismo, desde donde se pone en cuestión las habilidades de las mujeres para ser líderes en el ámbito público. Esto debe permear en todas las esferas de la sociedad, pues hay que recordar que aún hay muchos países en donde las mujeres siguen luchando contra la discriminación o que luchan por ganar las condiciones para acceder a puestos de liderazgo político.

En cuanto a la situación actual, considero que para ser verdaderamente optimistas y para caminar en una esperanza real y profunda hay que partir de datos reales. Por ello, para dar un referente general podemos considerar el mapa “Mujeres en la política: 2023”, creado por la Unión Interparlamentaria (UIP) y ONU Mujeres y que, al 1 de enero de 2023, nos muestra datos a propósito de la subrepresentación en los cargos públicos: “Las mujeres sirven como Jefas de Estado y/o de Gobierno en sólo 31 países. Las mujeres constituyen el 26.5% de los miembros del parlamento. A nivel mundial, menos de uno de cada cuatro ministros del gabinete es una mujer (22.8 %)”.

Lo anterior nos da una idea del avance y de las deudas pendientes en cuanto a los espacios de decisión y de liderazgo que hay que ir alcanzando. En el caso particular de México es importante señalar un par de datos importantes:

Al 10 de marzo de 2023 en el Registro Nacional de Personas Sancionadas en Materia de Violencia Política Contra las Mujeres en Razón de Género del INE, encontramos un total de 313 registros, de los cuales 278 han sido sancionadas (54 mujeres y 224 hombres). Estos números y, sobre todo, cada uno de esos casos con rostro y nombre, nos exigen seguir cerrando filas por una vida auténticamente democrática, pues esta logrará su consolidación en la medida en que las mujeres ganemos más terreno y más representatividad. En el presente, y en medio de retóricas y medidas antidemocráticas, éste cierre de filas debe ser contúndete.

Por otro lado, es necesario tener en cuenta también los casos ejemplares de violencia política en razón de género: el caso de Eufrosina Cruz, originaria del municipio de Santa María Quiegolani del estado de Oaxaca, quien ganó la presidencia de su municipio de acuerdo con el sistema de usos y costumbres, pero cuya elección se anuló bajo el pretexto de que no tenía derecho a votar y ser votada por ser mujer. Otro ejemplo lo encontramos en Oaxaca en 2014, en donde de forma exclusiva los hombres ocuparon diez puestos disponibles ya que a las mujeres no se les permitió

ser candidatas, vulnerando así el principio constitucional de participación de las mujeres. Otros casos sumamente lamentables en donde la violencia se convirtió en daño físico y atentados contra la vida e integridad de mujeres con cargos públicos son tanto el caso de María Santis Gorrostieta, Alcaldesa en Tiquicheo, Michoacán; Norma Leticia Salazar Vázquez, alcaldesa de Matamoros y Aidé Nava González precandidata a la presidencia municipal de Ahuacuotzingo.

El polémico caso de "Las juanitas" también es emblemático, porque puso en evidencia la forma en que se instrumentalizaban las candidaturas de representación proporcional exigido por el COFIPE según el cual los partidos debían cumplir con el 40/60% de candidatos y candidatas.

Es aquí en donde la relación democracia y condiciones para el liderazgo político de las mujeres se vuelve fundamental. A este respecto Barquet Montané hace una acotación muy significativa cuando dice que: Desde el punto de vista de una democracia moderna, como se pretende ser, es difícil justificar la subrepresentación de mujeres en los puestos de decisión y poder, dado que en México ellas representan más de la mitad de la población y 52% del padrón electoral. Esta ausencia conlleva una importante exclusión del espacio público, específicamente de la incidencia en los asuntos que competen a la conducción del gobierno.

Es importante entender aquí la democracia a un mismo tiempo como régimen político y como un sistema de vida determinado, primordialmente, por tres valores básicos: "la libertad, la igualdad y la fraternidad"[7] que nos permiten dar realidad a una política que se construye colectivamente y en donde nadie se queda atrás.

Según la filósofa alemana Hannah Arendt, la política "...trata del estar juntos y los unos con los otros de los diversos" la gran cuestión aquí es si todos estamos trabajando para este "estar juntos" y, por supuesto, de si estamos superando esa forma de gobierno de una sola persona, si estamos optando más por posiciones y discursos de paz en lugar de un discurso de división y confrontación y, por supuesto, si estamos concertados en lo fundamental; generar posibilidades para todos, especialmente para los sectores de la población históricamente excluidos.

Considero que algo propio de los liderazgos de las mujeres consiste en nuestra capacidad de construir relaciones, sumar voluntades, liderear más en un sentido horizontal que vertical, así como la gran capacidad de proyectar al futuro; en este sentido considero que los liderazgos femeninos ya poseen un rasgo profundamente político y democrático. El ¡Juntos, si podemos! como lema del Gobierno que tengo el honor de encabezar, posee como parte de su fondo precisamente esa idea; una política realmente humana, cercana, capaz de generar confianza y un trabajo conjunto entre todos los sectores.

Nuestra propia sensibilidad y nuestra propia forma de experimentar el mundo puede hacer posible una política de la conciliación, de las buenas soluciones colectivas, pues "la democracia política es prácticamente imposible cuando la sociedad se encuentra desgarrada por polarizaciones extremas".

Hoy definitivamente es momento de repensar todos los frentes posibles desde los cuales podemos seguir construyendo ese "estar juntos", ese gobierno del "todos juntos" y para ello los valores democráticos y las instituciones que velan por estabilidad son fundamentales.

Se trata, de generar las condiciones para una libertad democrática, esto significa un equilibrio entre autonomía, legalidad y responsabilidad: "Responsabilidad, en primer lugar, para reconocer la necesidad de la autolimitación, es decir, de la capacidad que todos los participantes han de desarrollar para reconocer la legitimidad de intereses diferentes, e incluso opuestos, y para evitar abusar de determinados derechos o posiciones".

Esto nos permite pensar en que si es posible una lucha conjunta por los derechos y la justicia para las mujeres, que se puede llevar a cabo desde todos los frentes y no solo desde una trinchera ideológica. En Acción Nacional siempre hemos reconocido esa lucha como una lucha profundamente humanista, pues "Toda forma de discriminación o desigualdad de oportunidades por razones de sexo, edad, capacidad física, etnia, religión, convicción, condición económica o cualquier otra, debe ser rechazada, corregida y en su caso sancionada".

En cuanto a la igualdad política, esta es fundamental también para ganar condiciones más justas para nuestra participación. La igualdad como valor central según el cual todo ciudadano debe gozar de los mismos derechos, que nadie está por encima de la ley y que, en última instancia, no

elimina las particularidades o las diferencias, haciendo posible abrirnos camino desde nuestro propio frente en esa lucha por la equidad.

¿Qué significa para Acción Nacional la equidad de género? "...que mujeres y hombres deben desarrollarse plena, libre y responsablemente. La discriminación existente contra la mujer en la familia, el trabajo, la política y en las demás esferas sociales es inaceptable. Los hombres y las mujeres deben reconocer mutuamente su valor propio, y responsabilizarse el uno del otro, compartiendo las tareas que les corresponden dentro y fuera de la familia, sobre la base de igualdad de derechos y de obligaciones".

Esta posición justamente nos hace pensar en liderazgos que se caractericen por defender en todo momento el pleno desarrollo de la persona en todos sus ámbitos, evitando y rechazando todo desequilibrio o exclusión que vulnere posibilidades de vida y derechos, en suma, se trata de procurar "una igualdad dentro de la libertad y para la libertad ...que excluye taxativamente la pretensión de convertir las diferencias en privilegios y las desigualdades en coartada para someter a otros seres humanos."

Estoy convencida de que el liderazgo de las mujeres en los espacios de decisión, hoy más que nunca es capaz de construir con mucha valentía una verdadera política del debate y esa base fraterna como valor democrático que, a su vez, también resulta clave para abrir espacios a la multiplicidad de voces, especialmente el de las mujeres. Se trata de cultivar el pluralismo, y eso las mujeres podemos hacerlo muy bien.

La necesidad y las esperanzas de nuestro liderazgo

Hoy por hoy las mujeres estamos dando un mensaje contundente a nivel mundial, ofreciendo una perspectiva diferente y enriquecedora en la política y en otras esferas de la sociedad.

En el presente contamos con referencias extraordinarias como la canciller alemana Angela Merkel, nombrada en múltiples ocasiones como la mujer más poderosa del mundo según la revista Forbes, y que, si bien ya no ocupa su cargo como Canciller, lideró su país de manera ejemplar durante más de una década, convirtiéndose en una figura clave en la política europea e internacional.

Otro gran ejemplo lo encontramos en Jacinda Ardern, la primera ministra de Nueva Zelanda, una mujer que supo llevar las riendas durante la pandemia de COVID-19, uno de los tiempos más retadores que ha atravesado la humanidad, convirtiendo a su país en un verdadero caso de éxito en la administración y manejo de la contingencia sanitaria. La política de Ardern, entre muchos otros aciertos, se caracterizó por la defensa de los derechos de las mujeres, reafirmándole al mundo entero que la empatía y el cuidado de los otros, lejos de mantenerse alejados de la buena toma de decisiones, son elementos fundamentales a la hora de decidir en momentos de complejidad.

Por supuesto, nuestro continente también guarda grandes ejemplos de liderazgo, como la expresidenta chilena Michelle Bachelet, quien logró ocupar el cargo en dos periodos no consecutivos, y que en sus acciones se logró visualizar una fuerte defensa de los derechos humanos, así como un arduo trabajo por la educación y la igualdad social.

Como podemos observar, el mundo contemporáneo se encuentra lleno de mujeres sumamente preparadas que han encabezado grandes propuestas políticas, y que hoy las posiciona como ejemplos a seguir para millones de mujeres en todo el planeta.

Y así como en el ámbito político, puedo afirmar que el liderazgo de las mujeres ha llegado con fuerza a múltiples sectores de nuestra sociedad, y que desde sus capacidades y trabajo siguen abriendo camino para las nuevas generaciones.



Por supuesto, aún hay mucho camino por recorrer en la búsqueda por alcanzar una sociedad en donde las mujeres puedan ejercer con libertad sus capacidades y perspectiva en la toma de decisiones. Sin embargo, el camino está trazado, y aunque constantemente encontremos resistencias, el mundo necesita cada vez más de una nueva forma de hacer política, en donde la conciliación y la suma de voluntades sean ejes rectores.

Hoy más que nunca nuestro liderazgo debe definirse por una visión integral y no seccionada en donde impere la generación de nuevos lazos, no sólo entre Estados y naciones, sino también al interior de nuestra propia comunidad.

Las mujeres caminamos esta senda de unidad, entendiendo que el conflicto y la división ha regido por mucho tiempo nuestra historia. Perseguimos una causa que busca, por supuesto, el empoderamiento de las mujeres, pero que trasciende el acceso al poder como una simple posesión, sino como el modo en que habremos de edificar una sociedad con mayor participación.

Por parte de una servidora, mi trabajo y responsabilidades seguirán firmes a la causa que me ha acompañado desde mis inicios en la política y esta, indudablemente, buscará darle más voz a quienes tienen algo que decir, generando las condiciones para desenvolvernos cada vez más como personas. Porque esa es la manera en la auténticamente podremos avanzar: todos juntos.

El Liderazgo Político Femenino

Paloma Román Marugán[1]

El liderazgo político

Este trabajo versa como ya se ha especificado claramente sobre mujeres líderes. Dando por supuesto que no hay que explicar el sustantivo, sí está claro que se precisa trabajar con el adjetivo. Por tanto, se debe comenzar clarificando qué es el liderazgo político. En primer lugar, hay que reconocer que se trata de uno de los conceptos fundamentales del análisis político, pero no tiene una definición rotunda e incontestada.

Salvando como lógico, los enfoques que pueda haber, los detalles y los matices con los que se quiera afrontar el fenómeno, el tratamiento que se va a utilizar en este trabajo es el más propio del análisis político empírico. Por tanto, se trata de identificar una relación; el liderazgo es un fenómeno relacional. Plantea pues la existencia de dos partes: el líder y los seguidores, absolutamente imprescindibles para que se produzca el fenómeno, más el añadido que sin duda aportan nuevas visiones sobre el liderazgo, pero que tampoco ha sido ignorado por las anteriores, como Tucker: la importancia del contexto.

Para comenzar con *claridad*, y siguiendo a Nye, ¿qué es un líder político?, o incluso mejor ¿qué hace un líder político? de acuerdo con su reflexión de que un líder no es tanto lo es que es, sino lo que hace. La respuesta es clara: el líder es aquel que ayuda a un grupo de personas a formular y a conseguir objetivos comunes.

Idea clara que encierra una enorme dificultad porque entraña conceptos complejos y de difícil o distinta interpretación. El liderazgo político es la función directiva por excelencia; siguiendo la perspectiva funcionalista que fue hegemónica hace tiempo en ciencias sociales, pero que aún es válida desde una visión de eclecticismo clásico de enfoques en ciencia política, si bien todas las actividades sociales tienen sus élites rectoras. La función estratégica que cumplen las elites políticas se debe a su función primordial en el sostenimiento de la sociedad; por tanto, se trata de aquellas personas capaces de diagnosticar, diseñar y llevar a cabo un proyecto colectivo de una sociedad dada.

Las elites políticas llevan a cabo su función a través del control del poder político, entendido como el instrumento nuclear para hacer cumplir las decisiones que se toman para el arbitrio social y la puesta en práctica del proyecto diseñado. De ahí, la vinculación estrecha y, a veces, entendida como sinónima, entre liderazgo político y poder. Como en este trabajo no se entra en enfoques psicosociológicos, no se hará, pero es evidente que el atractivo del poder en sí mismo, como gran recurso, anima a determinadas personas a alcanzar puestos de decisión por sí mismo. Es ilustrativo recordar al sociólogo alemán Max Weber cuando escribe: Aunque el poder es el medio ineludible de la política o, más exactamente, precisamente porque lo es, y el ansia de poder es una de las fuerzas que la impulsan, no hay deformación más perniciosa de la fuerza política que el baladronear de poder como un advenedizo o complacerse vanidosamente en el sentimiento de poder puro en cuanto tal.

Por eso, no es de extrañar que se hable de los *poderosos* como aquellos que ejercen el liderazgo político, aunque también es verdad que no todos los *poderosos* son líderes políticos. Estos lo son en la medida en que el sistema les surte de privilegios y recursos para cumplir sus funciones, pero en términos relativos puede que no sean ni los únicos, ni los que tienen una mayor capacidad de influencia. Entre otras cosas, porque el liderazgo político, al menos de la cúspide es muy visible, y depende -en los sistemas democráticos- de los electores, con lo cual por mucho margen de maniobra que puedan tener en función el entramado institucional, o de la dinámica política del lugar, siempre hay un momento de la verdad: de rendición de cuentas, de la accountability, que les lleva a ser expuestos, criticados, recompensados o castigados; mientras que otros colectivos *poderosos* no están sujetos a una visibilidad, a una responsabilidad, y a una centralidad, tanto jurídico-política como mediática, que favorece la opacidad de sus decisiones.

---

1 Román Marugán, Paloma. El liderazgo político femenino. En: Revista de las Mujeres. Raudem. Vol. 1, 2013. Págs. 86-109



Pero no sólo se han estipulado las funciones del liderazgo político, a través de su anclaje en la dirección política, expresión en la que podemos englobar la definición de Nye antes expuesta. Muchos autores han hecho hincapié en los datos propios de la personalidad del líder, aun dentro de la concepción del liderazgo como una relación.

Existe una de las tradiciones más rancias en la explicación del liderazgo, desde luego más anclada en el ámbito mitológico y literario más que politológico, como es el enfoque heroico. Se trata de aquella visión en que el líder es -fundamentalmente- un héroe épico, en general, de trayectoria militar y fraguado en numerosas batallas, caracterizado por llevar a cabo *gestas* cuyo resultado se premia más en alcanzar la gloria imperecedera y menos el bienestar de sus subordinados. Obra clásica de este enfoque sería el trabajo de Thomas Carlyle.

Si abordamos el plano de la filosofía política, se puede viajar en el tiempo, y a modo de citas eruditas, empezar con la contribución de Platón, y su visión idealista y moral del liderazgo a través del concepto del rey filósofo. Y como no recordar, en este punto, la conocidísima obra de Nicolás Maquiavelo, *Il Principe,* donde el autor florentino aconseja como debe actuar un gobernante que quiere serlo y continuar en el empeño. Esta obra clásica, no deja de ser un modelo o hito por muchísimas razones: una por ser un espejo para Lorenzo de Médicis, a través de la figura del Rey Fernando de Aragón; y luego hay que recordar asimismo el interés que tiene la versión glosada, nada más y nada menos, que por el propio Napoleón Bonaparte como alumno aventajado; y sin olvidar una última razón, y muy humana, como que Maquiavelo la escribe buscando la gracia del señor que le facilite la salida de prisión.

No vamos a ir más allá en el recuerdo de retratos o perfiles de *Príncipes* que, por otro lado, fueron abundantes a lo largo de la historia; sobre todo porque corresponden a contextos no democráticos, donde el líder aparece en el vértice de la pirámide y emana órdenes y decisiones de arriba abajo, prácticamente, sin posibilidad de retroalimentación; salvo a través del magnicidio o tiranicidio, generalmente, vinculado a un recambio de la elite del poder.

En el ámbito de la sociología política lo que sí resulta imprescindible, en este retrato teórico acerca del liderazgo, es la aportación de Max Weber. Su contribución impregna con una importante variedad de conceptos el complejo fenómeno del liderazgo. Dentro de su gran apartado genérico

de la Sociología de la dominación, aparecen los tipos ideales de legitimidad; donde ésta se convierte en un concepto capital para explicar la obediencia que arranca del poder, pero sin resistencia; luego aquí hay un componente clave: la otra cara de la moneda del poder. Todo líder que se precie sueña con una base confortable de legitimidad que le permita que sus decisiones sean acatadas, rápidamente, y al menor coste posible. La combinación que en los casos reales tiene la legitimidad tradicional, la legal-racional y la carismática, ha supuesto una ayuda inestimable en la observación y el análisis de los liderazgos políticos, no sólo desde el punto de vista personal, sino también relacional, que como se ha dicho ya varias veces, es el que nos resulta más operativo y con mayor capacidad explicativa para nuestros objetivos.

Aun así, también merece atención en esta breve construcción del perfil del líder, las cualidades y los defectos que un excelente observador como M. Weber nos proporciona. Seguimos insistiendo en que aunque se trate de cualidades personales resultan fundamentales para entender el liderazgo como una relación. Sin abordar todo su repertorio, el propio Weber en 1919 facilita en un texto relativamente menor como es su conferencia (luego pulida para su publicación): La política como vocación. Desde su dicotomía: se vive de la política *o* se vive para la política, planteando el problema de la remuneración y, en definitiva, el de la profesionalización que está hoy en día en el centro del debate. La transformación de la política como una empresa, y sus consecuencias, y la figura del político profesional y el funcionario de partido.

La parcialidad, la lucha y la pasión diferencian al político del funcionario. La disciplina de partido como característica de un tipo gregario de política, la de los partidos, protagonistas por otra parte de la escena política del Estado.

Las cualidades deseables en un político son *pasión* -al servicio de una causa-, sentido de la responsabilidad y mesura -guardando distancia-. Como defecto, y principal amenaza, Weber cita la *vanidad.*

Y como no recordar dos citas claves más: La diferenciación y sus consecuencias entre la *ética de la convicción y la ética de la responsabilidad;* y la importancia de la *dignidad* en la política, como no puede ser de otra manera, y en cualquier actividad que tenga la categoría de humana. Además del convincente final del texto, cuando proclama que aquel político, que tiene verdadera vocación, es quien, a pesar de todas las dificultades de su misión, dice: *sin embargo.*

Otras aportaciones en el ámbito del enfoque en la personalidad del líder, que podrían ser tomadas en consideración, son el de *macho alfa*, que identifica al líder como aquel a quien sigue la manada, con rasgos estereotipados muy masculinos, con la espectacularidad de las proezas físicas, y en continuo litigio con los aspirantes a destronarle.

El otro elemento necesario de la relación de liderazgo, como ya se apuntó, son los *seguidores.* Sin ellos no hay líder, por mucho empeño que tenga la potente vanidad humana. Tanto es así que, en este apartado, vamos a señalar dos conceptos fundamentales en la explicación del liderazgo, y uno de ellos, quizá sorprenda verlo en este epígrafe: el carisma; el otro, muy vinculado, el estado de necesidad. En el siguiente epígrafe, se trata un punto clave y muy relacionado con éste, la autonomía de los seguidores.

La naturaleza relacional del liderazgo conlleva necesariamente la existencia de dos partes: el líder y los seguidores. La fe, la confianza, o bien, la parsimonia o la dejadez ante la ausencia de alternativas, o cualquiera otra razón que arrastre en pos de un líder lo hemos dado en llamar *carisma.* Este concepto es tan famoso en ciencia política como poco manejable. Su eufonía y su halo simbólico ejercen un efecto de brillo que acaba oscureciendo su semántica. ¿Qué es el carisma? No es fácil ni de responder, y mucho menos de operacionalizar este concepto. Ya en 1976, la publicación del trabajo clásico de R. Tucker sobre la cuestión, ayuda a poner en claro algunas de las cuestiones que nos interesan: a) el carácter -asimismo- relacional del carisma, es decir que se trata de una percepción, y b) la aparición de un líder carismático depende el *estado de necesidad* (de la *angustia*) de una sociedad, comunidad, colectivo o grupo de seguidores. Es lo que este autor denomina el peso de la *desgracia.*

Basándonos en ellos, tomamos como referencia en este sentido, su definición de líder carismático: “es la persona en quien, por virtud de cualidades personales insólitas, parece encarnarse la promesa o esperanza de salvación”. Luego aclara más que la percepción de dicho carisma puede ser situacional o puro, dependiendo ahí de un equilibrio entre la persona concreta y el momento de

angustia colectiva.

Desde este punto, resulta sencillo enlazar con el tercero de los elementos señalados al principio en la disección de los elementos del liderazgo: el *contexto.* Así, se acaba de perfilar un marco, muy especial, el vinculado a la percepción de carisma; por tanto se trata de un contexto de crisis. Pero, aunque el conflicto y la tensión sean consustanciales a la política, se pueden identificar otros marcos, que también resultan útiles en la explicación del liderazgo: trátese de los contextos institucionales, sociales, económicos, partidistas, internacionales, etc. que influyen tanto en la definición como en las funciones del liderazgo.

Asimismo, en este punto, hay que anotar cuestiones cruciales en el análisis político de hoy día, como es que los seguidores no son un "rebaño de ovejas obedientes" como pudiera parecer, como tópico, sino que existe una probada autonomía de los seguidores; y que su concurso es fundamental para el papel del líder, sobre todo en contextos democráticos, o en colectivos de ingreso libre como, por ejemplo, los partidos políticos. Y otro dato más, de importancia, el poder del líder depende de los objetivos expresados (o consentidos) por los seguidores conforme a su cultura. Por tanto, la cultura política aparece como variable fundamental en el estudio y el análisis del liderazgo.

Los estilos de liderazgo

Pero además de estos rasgos de la personalidad, y siguiendo en línea con la propuesta de Nye, de que el liderazgo no es lo que es sino lo que se hace, ampliemos con los nuevos conceptos que se aportan en torno al liderazgo.

Hablar de estilos de liderazgo, supone escribir sobre los rasgos de los modelos complejos en los que se puede combinar esa relación que supone el liderazgo político. En los estilos de liderazgo, pues, encontramos al líder y sus capacidades y sus aprendizajes, las necesidades y pautas culturales de los seguidores, y la relación que se establece a través de las pautas de interacción de unos y otros. De esa manera, siguiendo a Nye, habrá que citar la diferencia entre *Hardy Softpower,* y su combinación perfecta, llamada *Smart power.*

Todo ello para diferenciar el liderazgo transformativo y el liderazgo transaccional. El primero es aquel modelo de liderazgo que responsabiliza y exalta a los propios seguidores, explorando el conflicto y la crisis para conocerla y transformarla. Este tipo de liderazgo induce a los seguidores a trascender los intereses particulares; el carisma es un aspecto más.

El liderazgo transaccional apela a los intereses particulares de lo seguidores, dependiendo más del castigo y la recompensa. El mismo líder debe ser capaz de crear incentivos y definir las reglas de su obtención.

Los dos estilos se han de combinar con recursos *Hard y Soft,* dependiendo del contexto (el tercer vértice de la relación). Sin poder agotar en este espacio, los rasgos característicos de las dos formas de poder, hay que recordar que los recursos propios del soft power son: habilidad comunicativa, carisma, inteligencia emotiva, persuasión, capacidad de visión. En el perfil del modelo *Hard,* sin embargo, hay que hablar de habilidad organizativa, y habilidad política, entendida como la capacidad de acumular capital político para negociar continuamente. La combinación adecuada de los dos tipos de recursos, configura el llamado Smart Power*,* caracterizado por la concurrencia de inteligencia contextual: "el liderazgo es un arte interactivo en el que el sujeto 'baila' con el contexto, el problema, las facciones y el objetivo", la comprensión del contexto cultural, el manejo adecuado de las crisis y la noción de urgencia, y el control del flujo de información.

De modo panorámico, también cumple añadir que, las importantes transformaciones sociales de los últimos años, como la revolución tecnológica, la extensión de la democratización, no sólo política sino social, la globalización que nos lleva a no encontrar fronteras, en el sentido de poder conocer en cualquier momento y lugar lo que ocurre en la otra punta del mundo, y por tanto a conocer y a reconocer otras culturas, están modelando un mundo menos jerárquico, más reticular; esa circunstancia va imponiendo un modelo de liderazgo menos vertical y mucho más horizontal; se busca más un coordinador que un director dando órdenes. Se precisa más una persona comunicativa, participativa e integradora, que un jefe con bastón y silbato que ahora resulta menos eficaz.

A este nuevo estilo de liderazgo, que tiene unos rasgos más amables y contemporizadores, se le ha dado en llamar incluso estilo femenino de liderazgo*,* frente al modelo masculino ligado a la verticalidad y a la orden. Esta cuestión no deja de ser un estereotipo más. Es cierto que las condi-

ciones de vida de las mujeres, en casi todas las sociedades incluidas las occidentales, presentan unas barreras de oportunidad frente a los hombres, que impiden correr con ellos en igualdad de condiciones. Pero no por eso se debe caer en el estereotipo de la amabilidad de la mujer frente al modelo masculino, próximo al estilo heroico o de machos alfa, antes mencionados.

Esta desigualdad en la estructura de oportunidades en las carreras políticas de las mujeres, junto a las pautas culturales que las complementan, ayudando a ese menoscabo, ha dado origen a una expresión ya famosa, la de tecno *de cristal* para denominar esa frontera invisible pero real que impide a las mujeres subir más arriba, incluso en las sociedades democráticas donde teóricamente los derechos y las obligaciones de ambos sexos son las mismas. Esa expresión está cambiando en los últimos tiempos, quizá por otra más adecuada a los nuevos tiempos, la de laberinto de cristal, poniendo de manifiesto la posibilidad de perderse en los caminos intrincados de un lugar metafórico que tiene una entrada, pero una complicadísima salida.

Los liderazgos femeninos

En el apartado anterior, se ha intentado hacer un bosquejo *breve y* ecléctico acerca de la comprensión teórica con que trabajamos en la ciencia política sobre el fenómeno del liderazgo.

Como se sostenía en la introducción de este trabajo, el escaso número de casos de liderazgo femenino impide tratar este fenómeno de forma categorial, y por tanto, la mayor parte de las veces, hay que reducirlo a excepciones. Esta singularidad produce dos consecuencias metodológicas: una, que la mayoría de los pocos casos son vistos a la luz de los modelos fundamentalmente masculinos, y por tanto mimetizan los casos dados en función de esos rasgos; y dos, no hay explicación para aquellos casos que no siguen esas pautas.

De todos modos, antes que nada, cumple hacer una distinción interesante en nuestra disquisición, que también fue apuntada en la introducción: si bien la presencia femenina en el ámbito político es creciente tanto en los sistemas democráticos como en los no democráticos, es conveniente matizar lo siguiente: hay un diferencia considerable en todos los países del mundo entre la presencia de mujeres en los espacios deliberativos (parlamentos, asambleas, consejos, comisiones, etc. ...), y la existencia de puestos de carácter ejecutivo desempeñados por mujeres; este sigue siendo un terreno casi exclusivo de los hombres.

Esta situación supone dos circunstancias (que a la vez funcionan como causa y consecuencia): la mayor relevancia social y de visibilidad tanto por prestigio, privilegio como por importancia en la dirección política de los Estados de la que gozan los puestos ejecutivos; condiciones a la que se une, una más, y no menos importante: su escasez, entendida lógicamente como ingrediente de valor.

Los espacios de carácter deliberativo sí están constituyendo el escenario al que se suben más mujeres; tampoco se puede hablar ni de un gran número, ni de una gran velocidad, pero es un indicador que está sirviendo para observar, medir e interpretar el avance político de las mujeres.

Además, en este punto, hay que recordar, el impulso añadido que supone para aquellos datos, la aplicación de los resultados del tercero de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), aprobados en la Cumbre de las Naciones Unidas del mismo nombre celebrada en 2000. Dicho objetivo reza: “Promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres”, entre los indicadores de medición y seguimiento del objetivo está la proporción de escaños ocupados por mujeres en el Parlamento nacional. En este punto y a la luz de los datos, se puede observar un crecimiento sustantivo en la mayoría de los casos debido a la implementación de medidas de discriminación positiva como las cuotas, y de ahí podemos encontrar un número importante de datos que recogen este ascenso, tanto en la página web ya mencionada de la Interparlamentary Union, como en los distintos informes anuales de cumplimiento de los ODM.

De manera muy resumida, nos encontramos con un ascenso, pero no demasiado significativo con respecto a las metas previstas en torno a lograr la paridad. También se comprueba que la presencia creciente, es a la vez muy dispar. No existe un crecimiento compensado, la cita literal de los Informes de Naciones Unidas, sobre el cumplimiento de los ODM, es muy clara: A principios de 2011, las mujeres representaban el 30% o más de los integrantes parlamentarios (en parlamentos unicamerales o en la cámara baja) en 25 países, lo cual incluye los siete países donde ocupaban el 40% o más de los escaños. Algunos países han logrado altos niveles de representación de las mujeres en ambas cámaras: Rwanda (56, 3%), Suecia (45, 0%), Sudáfrica (44, 5%) y Cuba (43, 2%).

Por el contrario, 48 países tienen menos de un 10% de mujeres en la cámara baja o en parlamentos unicamerales. Nueve países (Arabia Saudita, Belice, los Estados Federados de Micronesia, las Islas Salomón, Nauru, Omán, Palau, Qatar y Tuvalu) no tienen ni una mujer parlamentaria.

De esta manera, se puede comprobar, aun a vista de pájaro, la situación del avance -numérico- de las mujeres en los puestos políticos deliberativos. No podemos entrar por razón de espacio, ni de capacidad en una valoración cualitativa de esa presencia; pero habida cuenta de los siglos de invisibilidad, no se puede negar un avance sustantivo de la participación de la mujer en el ámbito político, y su consecuencia más relevante: la posibilidad real de que sus puntos de vista, sus reivindicaciones y sus propuestas de solución a los problemas de la sociedad, sean tenidos en cuenta. Pues con más mujeres en la política, es más fácil apreciar que los problemas de las mujeres no son sólo de ellas -la violencia de género, por ejemplo-; son de todos.

Porque la diferencia fundamental en política no es el género; es la exclusión. En el caso aquí analizado, la exclusión (¿sistemática?) de las mujeres de los puestos y espacios de poder/responsabilidad política. Y es obvio que, a la hora de buscar soluciones, por ejemplo, frente a la violencia contra las mujeres, es más difícil acertar si no se hace desde la perspectiva de la mujer, desde la perspectiva de género, tanto en los parlamentos, como en las policías, la justicia o el sistema de asistencia. Y de la misma manera, una sola mujer en un tribunal, aunque esté en minoría, sin duda influirá en la perspectiva de sus compañeros varones por su capacidad para aportar la visión desde esa importante parte, al menos cuantitativamente, de la sociedad.

Pero, volviendo sobre el argumento, queda por comentar la otra dimensión: la presencia de la mujer en los puestos políticos *ejecutivos.* Como ya se ha especificado, la cuestión cambia radicalmente. Para dar el paso a este fenómeno, hay que recordar la siguiente cita correspondiente al Informe de los ODM del año 2011. En este párrafo se pone de manifiesto que aunque sí se comprueba un avance en la presencia en los órganos de representación y deliberación (e incluso un tímido avance en sus presidencias), el gran abismo se sitúa en los principales puestos de dirección política (Jefaturas del Estado y Jefaturas de Gobierno).

Los sistemas de cupos y las medidas tomadas por los partidos políticos siguen siendo claves para lograr mejoras representativas. Los cupos determinados por ley o establecidos por los propios partidos políticos se han puesto en práctica para el 67% de las 43 cámaras bajas que cuentan con un 30% o más de integrantes mujeres. En cuanto a puestos de liderazgo, por primera vez dos parlamentos eligieron mujeres para presidirlos: el de Mozambique y el de la República Unida de Tanzania. En todo el mundo, las mujeres ocupan actualmente solo el 13, 4% de las presidencias parlamentarias. En enero de 2011, solo 10 países tenían a mujeres como jefas de Estado, y en 13 países había mujeres como jefas de gobierno.



Así es, y aún se pueden dar más datos que ayudan a proporcionar una idea más acorde con la dimensión del problema, Nye cita un estudio que muestra que sólo el 5% de los puestos directivos de las grandes empresas son desempeñados por mujeres; que, en las Asambleas legislativas electas, el número oscila entre el 45% de Suecia y el 16% en Estados Unidos. Pero lo más significativo son los datos que aporta sobre el siglo XX, en el que se han contabilizado 1941 Jefes de Estado en países independientes; de ellos sólo 27 han sido mujeres; la mitad de las cuales han llegado al poder como viudas e hijas de un gobernante masculino, en otras palabras, las mujeres que accedieron al *poder* con sus propios medios han sido menos del 1% de los Jefes de Estado del siglo pasado.

Sólo un 1 % de los líderes políticos máximos de los Estados independientes del mundo durante el siglo XX han sido mujeres que han alcanzado el poder como la mayoría de los hombres líderes, siguiendo una carrera política exitosa. El resto de los pocos casos de mujeres lideresas, lo han sido como parte de una familia, de un carisma, o de una carrera política exitosa prestada. No significa en absoluto que dichas mujeres careciesen de talento o habilidad, pero seguro que, de no estar rodeadas de esas circunstancias familiares y sociales, no habrían ocupado sus cargos.

Estos hechos ponen de manifiesto, cuestiones relevantes en el estudio del liderazgo, concretamente con la cuestión del carisma. Se trata del fenómeno de la “rutinización” y la “despersonalización” del carisma. Tanto Max Weber, como Robert Tucker, en su intento de hacer más operativo el concepto de carisma sostienen que la relación carismática puede transformarse desde una relación personal y extraordinaria a otra; por ejemplo, de un líder a otro, de acuerdo con las reglas de sucesión establecidas (designación, cooptación, elección, etc....). Tucker escribe: en el proceso de “despersonalización”, el carisma evoluciona pasando a ser un carisma hereditario o “familiar”.

Esta observación certera sobre el carisma, nos lleva a analizar el fenómeno antedicho, donde son mujeres líderes porque en ellas continua el carisma de su padre, o esposo, o incluso madre. Ejemplos bien conocidos: Indira Gandhi, era la hija de Nehru, Benazir Butto, fue la hija de Zulfikar Alí Butto, Aung San Suu Kyi es hija del héroe nacional birmano Aung San. Chandrika Kumaratunga, presidenta que fue de Sri Lanka, es la hija de la legendaria Sirimavo Bandaranaike, la primera mujer asiática en gobernar un país independiente. En el panorama actual está Marine Le Pen, Hillary Clinton, o Cristina Fernández. Entre los pocos casos que podemos encontrar rebuscando en el primer modelo, está Angela Merkel, Dilma Roussef o Ellen Johnson-Sirleaf, y en el ya pasado mediato, Golda Meir; si bien entre estas también debiera tenerse en cuenta que algunas fueron nominadas por sus antecesores, varones, por lo que puede decirse que, en parte, “han heredado” el puesto.

Hoy día, se puede esgrimir el ejemplo latinoamericano para poner de manifiesto el predominio de la mujer en política, pero se trata de un espejismo que se desvela a poco que se investigue. Hasta 1999, la nicaragüense Violeta Chamarro era la única mujer elegida para ocupar la presidencia de un país de Latinoamérica. Argentina, Bolivia habían tenido presidentas, pero ninguna llegó a ocupar ese cargo como resultado de un proceso electoral. Desde entonces se ha visto una ola de mandatarias aparentemente cada vez más poderosas: Mireya Moscoso de Panamá, Michelle Bachelet de Chile, Cristina Fernández de Kirchner de Argentina, Laura Chinchilla de Costa Rica y Dilma Rousseff de Brasil. En pocos años, una región conocida por su secular machismo parece que se ha convertido en la vanguardia de la igualdad entre sexos, por lo menos en la cúspide del poder político. Pero sería un error confundir la disposición del electorado a votar por una mujer con una verdadera y profunda expansión de la libertad y la igualdad de género. Pues la igualdad implica mucho más que sólo conseguir ellas los puestos de mandatarias. También tiene que tomarse en cuenta a qué tipo de mujeres acepta el pueblo como líderes, cómo llegan al poder (obsérvese que todas las citadas fueron designadas, más o menos, directamente por sus predecesores, hombres), qué tipo de comportamiento se espera de ellas en su cargo y cuáles políticas de gobierno pueden aplicar.

Y el otro aditamento sobre el carisma que merece la pena remarcar, es que como es una percepción por parte de los seguidores de que determinada persona es el mejor líder posible, e incidiendo en la importancia del contexto - y el estado *de necesidad-,* es lógico que esa percepción se amolde de manera adecuada a los patrones culturales de esa sociedad. Si por regla general, las sociedades responden a pautas patriarcales, donde el hombre es el protagonista por excelencia, es difícil que pueda surgir una lideresa carismática, sus posibilidades casi estadísticas son prácticamente inexistentes.

Conclusión

De manera sintética, se van a reseñar los principales argumentos esgrimidos al largo de esta reflexión: La función de liderazgo político es fundamental para el sostenimiento de las sociedades. Dentro de la etiqueta de *liderazgo político,* se puede distinguir entre liderazgo político en ámbitos deliberativos (Asambleas, Parlamentos, Consejos, Comisiones, etc.), y liderazgo político en ámbitos ejecutivos*,* es decir de dirección política.

Las mujeres suponen la mitad de la población mundial en términos cuantitativos y sin embargo, su participación política en los distintos niveles de liderazgo es insuficiente en proporción a su presencia. Resulta ser sin duda alguna, la mayor de las minorías del planeta.

En los últimos tiempos, la presencia de las mujeres en los puestos de poder, ha mejorado gracias en primer lugar al reconocimiento del problema y por tanto a las acciones paliativas acometidas: programas activos, y la utilización de instrumentos de discriminación positiva, concretándose sobre todo en los puestos de liderazgo en el ámbito deliberativo, lo que resulta ser un logro al poder incorporar el punto de vista femenino para visibilizar problemas y soluciones.

En los puestos de poder de ámbito ejecutivo queda muchísimo más por hacer. El retraso es proverbial, y las posibilidades de crecimiento de la presencia de la mujeres en este escenario tiene que ver también con la propia transformación social en cuanto a las relaciones de género, la formación, la conciliación y la igualdad de oportunidades para dedicarse a la función política. Por las aportaciones de los estudiosos en el tema, y en este ámbito, se pueden encontrar dos tipos de mujeres lideresas, por ejemplo a lo largo del siglo XX: a) aquellas que heredan el carisma/puesto de un familiar y b) las capaces de generar y triunfar por sus propios medios. Contabilizándose la suma de ambos casos en una cifra minúscula, todavía las primeras constituyen más casos que las segundas.

La situación actual mezcla de progreso, pero también de retórica, lleva incluso a casos perversos, en de cara a la imagen o los cálculos electorales, se precisa un liderazgo femenino, que se fabrica sin demasiado fuste, contribuyendo negativamente a la verdadera presencia femenina en los puestos de poder. Como ejemplo de estas palabras, sirva el caso de Sarah Palin, excelentemente retratado en la película *Game Change* dirigida por Jay Roach.

La tesis defendida en este trabajo se basa en todos los puntos anteriores entendidos como preliminares: es difícil buscar una explicación teórica del liderazgo político femenino debido a que, ni siquiera existe una teoría sobre el liderazgo político neutral, sino que los enfoques y todo el material analítico se basa en los casos mayoritarios que son masculinos.

Esta última afirmación se comprueba con facilidad al descender algunos detalles, que aquí, sin más profundización, sirvan tan sólo como ejemplo. La proliferación de enfoques explicativos como el heroico, o el del macho alfa, o el propio concepto de *carisma,* tan utilizado como complejo, pero que prácticamente descarta a las mujeres en el establecimiento de perfiles, porque como es lógico depende de los patrones de cultura política de cada sociedad; todo ello sin entrar en otras variables sustantivas del carisma que también se ven afectadas en este sentido.

En los últimos estudios sobre estilos de liderazgo, tal como la distinción por ejemplo entre liderazgo transformativo y liderazgo transaccional, aparece de forma más nítida un modelo que se tilda incluso de *femenino* como sería el transformativo, caracterizado por utilizar recursos *Soft,* frente a la contundencia de los *Hard.* Pero esta identificación no deja de ser un estereotipo más. Es vincular un modo de hacer las cosas a una serie de características asignadas culturalmente a las mujeres a través de las relaciones de género, por lo que tampoco se puede mostrar satisfacción por ello.

En definitiva, lo que queda sobre la mesa, es la necesidad de seguir buscando mejores patrones explicativos para un fenómeno de crecimiento lento pero imparable, que tiene que ver con las mejoras en los sistemas de representación y de gobernación democráticas. De alguna manera se está instalado en un círculo vicioso porque no hay casos, y por eso no hay fenómenos de estudio en un número realmente significativo para que deje de ser una excepción.

Acerca del Liderazgo Femenino

Jessica Buendía Sánchez[1]

¿Qué entendemos por liderazgo femenino y qué hipótesis existen? ¿Qué puede aportar? ¿Dónde hay más liderazgo femenino?

Si hablamos de un tipo de liderazgo específico de las mujeres partimos de la idea que ellas ejercen el poder de manera distinta, por tanto, hay que reconocer que las mujeres tienen una serie de características distintivas como señala Doña. Existen dos debates en torno a qué es ser mujer, un debate se centra en que el entorno cultural determina o condiciona a las mujeres y el otro considera que las mujeres tienen una determinada herencia biológica. Estos dos enfoques consideran que estos entornos modelan la identidad femenina. Se establecen dos momentos a partir de los cuales la mujer construye su identidad: por un lado, las sociedades matriarcales que son aquellas donde las mujeres eran poderosas y cumplían roles importantes en el seno de sus comunidades y por el otro lado las sociedades patriarcales en las que la mujer queda relegada a la esfera privada y subordinada un sujeto primario, el hombre.

Se plantea pues que el liderazgo masculino está siendo cada vez más cuestionado y ante tal perspectiva un liderazgo de mujeres podría perfilarse como una alternativa[1]. En consecuencia, y también por ser un fenómeno reciente, el liderazgo político femenino se plantea pues como más abierto y transparente, se denomina “nuevo liderazgo” o “liderazgo femenino”. Precisamente se cree que el liderazgo femenino es más interactivo, estimula más la participación, y en el actual contexto de crisis económica y política que ha degenerado en desconfianza, corrupción política y abstencionismo, se pide más transparencia y honestidad.

Las mujeres y los hombres tienen diferentes tipos de socialización, experiencias políticas diferentes, y comparten entre ellas vivencias comunes, rasgos psicológicos y de personalidad que las distinguen de los hombres, esto plantea hipótesis diferentes de que las mujeres y los hombres tienen distintas formas de hacer política. De hecho, la teoría descriptiva y la teoría substantiva sobre la representación femenina están vinculadas entre sí a través de la teoría de politics of presence de Anne Phillips, que afirma que “las mujeres tienen distintos intereses en relación a la natalidad y, debido a cómo la sociedad está constituida en la actualidad, también tienen intereses particulares derivados de su exposición al acoso sexual y a la violencia, a la situación de desigualdad en la división del trabajo remunerado y no remunerado y su exclusión de los espacios de poder económico y político”.

Algunas hipótesis afirman que “la naturaleza biológica de la mujer o los roles sociales que le son asignados, ya sea el de madres o encargadas de la familia, las hace desarrollar una posición en contra de los conflictos, de la guerra, o de cualquier otra manifestación de violencia, además de que esto contribuye a desarrollar un instinto político de concertación en situaciones conflictivas tales como la guerra”.



1 Buendía Sánchez, Jessica. Acerca del liderazgo femenino. En: Representación política y liderazgo de mujeres. México: Universidad de Barcelona, s/f. págs. 6-9

Estos son algunas de las hipótesis que plantean como el género afecta a la manera de ver el mundo y se traduce en diferencias en el ámbito político, que más allá de la dialéctica exclusión inclusión- representación, significan nuevos enfoques, nuevas temáticas, nuevas formas de hacer política.

Un ejemplo lo encontramos en la esfera internacional puesto que la participación política de la mujer en los últimos veinte años ofrece muchos ejemplos de cómo las mujeres pueden contribuir con importantes aportaciones en el campo de los derechos humanos, de los derechos ambientales, de los crímenes de guerra, de la defensa de las minorías. Su posición e influencia en estos ámbitos ha sido significativa y destacada: la Nobel por la Paz Rigoberta Menchú Nobel de la Paz por con su lucha a favor de los derechos de los indígenas, Violeta Chamorro en Nicaragua durante transición y también con su lucha en contra de la violencia o las mujeres que se alzaron a causa de la violencia en Colombia en 2002. Son ejemplos claros de las luchas políticas de las mujeres por la justicia con repercusiones tanto a nivel mundial como a nivel nacional, regional y otros ámbitos infraestatales.

El consejo de Seguridad de las Naciones Unidas en el 2001 aprobó una resolución sobre el rol de la mujer en la resolución de conflictos, pues son estas las víctimas más directas del conflicto, un ejemplo es la situación de las mujeres en Colombia o en Siria mismo, que se quedan atrapadas en medio de las disputas entre grupos armados, víctimas de violaciones, acoso y asesinato. La violencia que se ejerce contra las mujeres en un escenario de conflictos armados es invisible ya que no se documenta. Las mujeres son obligadas a aceptar relaciones con los grupos armados, este patrón se repite en todos los conflictos del mundo, Siria, Sudan, Colombia, Ruanda, Bosnia, etc. Esto sucede porque en estos países hay marco legal y una aplicación práctica de la ley que permiten tales actos.

Las mujeres en Latinoamérica, como se ha mencionado más arriba, han estado muy activas en las bases, a través de organizaciones y movimientos sociales, su alcance ha sido estratégico en la lucha por la supervivencia. El hambre, el analfabetismo, las enfermedades, son combatidos por las mujeres a través de comedores sociales, panaderías comunitarias, almacenes colectivos, núcleos de alfabetización, etc. y ellas “construyen redes que diseñan modos de interdependencia y conexión nuevas entre lo público y lo privado”.

No obstante, no ha ocurrido de la misma forma en la esfera institucional y sobre todo en las partes más altas de esa pirámide sobre la que se construyen los poderes del Estado. En aquellos cargos que requieren mayor responsabilidad, el porcentaje disminuía en muchos países a medida que se escalaba en responsabilidad y cargos políticos representativos. En cargos de representación intermedia y de dirección general, las mujeres habían participado poco.

El actual aumento de la representación política femenina ha traído un gran incremento de nueva legislación en asuntos como la paridad electoral, la violencia doméstica, la familia y la discriminación laboral. También las convenciones internacionales, promovidas muchas veces por movimientos de mujeres que, nombrando a jueces o magistrados con una doctrina legal más progresista, han contribuido a un cambio en la cultura legal en relación a los derechos de la mujer, los derechos humanos, la justicia social, etc.

Las mujeres por tanto están en la obligación ética y política de elevar el nivel del derecho internacional y presionar a los gobiernos nacionales con vistas a aumentar los estándares de protección e igualdad de las mujeres. Tienen ellas un protagonismo y un rol especial en el ámbito internacional y nacional, pues su contribución a un sistema más justo es fundamental para la democracia y los derechos humanos y derechos sociales. Esto sería más fácil si las mujeres no tuvieran un acceso tan difícil a las escalas del poder político, se produce una secuencia de tal forma que hay una infrarrepresentación de mujeres y por tanto faltan visiones y soluciones que podrían ser propuestas por las mujeres si estas estuvieran equitativamente representadas en los parlamentos nacionales de todo el mundo.

El acceso a la ciudadanía, por parte de las mujeres, fue una de las luchas fundamentales que se libraron desde los movimientos sociales y es, también, uno de los factores explicativos acerca de la aparición de las mujeres en la esfera pública ya que por primera vez se les permitía votar y ser candidatas. Aquí tendremos en consideración los instrumentos del derecho internacional porque fueron importantes a la hora de impulsar, a nivel regional e internacional, legislación y reformas a favor de las mujeres.

En el marco internacional la Convención sobre los Derechos Políticos de la Mujer, del fondo de las Naciones Unidas, fue un primer paso hacia la igualdad de las mujeres. Aprobada en 1952 nace con el fin de “poner en práctica el principio de la igualdad de derechos de hombres y mujeres, enunciado en la Carta de Naciones Unidas, reconociendo que toda persona tiene derecho a participar en el gobierno de su país directamente o por conducto de representantes libremente escogidos, y a iguales oportunidades de ingreso en el servicio público de su país; y deseando igualar la condición del hombre y de la mujer en el disfrute y ejercicio de los derechos políticos, conforme a las disposiciones de la Carta de las Naciones Unidas y de la Declaración Universal de Derechos Humanos”. Esta convención establecía la igualdad de acceso a derechos políticos, lo que implicaba el derecho a voto, el derecho de las mujeres a ser electas y a ejercer funciones públicas. La Convención se proclamó abierta a todos aquellos estados que quisieran adherir.

La lucha por el sufragio universal, o movimiento “sufragista”, logró unir a un amplio espectro de la sociedad civil, oponiéndose conjuntamente contra aquellas leyes discriminatorias. En muchos países esta legislación tardó mucho en adoptarse como sucedió en México o Chile. En otros países se produjo porque las constituciones no lo prohibían explícitamente, en países como Ecuador vino por iniciativa del presidente sin mediación de la mujer, y en otros fue a causa de la iniciativa de la Comisión Interamericana de Mujeres junto con las naciones unidas.

En países como Ecuador, Chile o Panamá las mujeres obtuvieron el derecho a voto, pero solo de forma parcial (solo en las elecciones municipales, o a veces sin tener derecho a presentarse como candidatas a representantes). En algunos países solo podían votar aquellas con cierto patrimonio y las que tenían educación (las analfabetas tuvieron que esperar hasta los años ochenta). Como señala el informe de la CEPAL sobre liderazgo femenino y representación política en América Latina y el Caribe esto representó la marginación para las mujeres indígenas y de las áreas rurales. Cabe remarcar también que este derecho estuvo supeditado a la existencia de determinados regímenes políticos -dictaduras o autoritarismos-.



En los años setenta, posteriores a la adopción del derecho a voto, se continuó insistiendo en los derechos sociales y económicos porque a pesar de que las mujeres formalmente tuvieran iguales derechos políticos que los hombres, en la práctica esto no se traducía en resultados. Tardarían unas décadas más en poder penetrar la esfera pública y participar de forma activa. Tuvieron que pasar más de veinte años para que se comenzaran a notar verdaderos cambios en cuanto hace a representación femenina y liderazgo.

Las Naciones Unidas comprendieron la situación de inclusión formal sin representación efectiva cuya preocupación se ve plasmada en la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CETDFCM/CEDAW) en 1979: plantearon la desigualdad como una discriminación en una pluralidad de ámbitos: político, económico, civiles, sociales, culturales, etc. En el ámbito político esto implicaba garantizar la representatividad publica de las mujeres. En esta convención se constata de forma explícita que los instrumentos internacionales promovidos para fomentar la igualdad de oportunidades y la no discriminación de la mujer no habían provocado cambios visibles. La Convención cuando vigor en 1981 siendo vinculante para todos aquellos países que la hubieran ratificado. Esta convención fue un punto de inflexión porque enmarcó la igualdad femenina como un derecho fundamental, mencionando que cuanto había de desigual era una violación a los derechos fundamentales como la dignidad humana y la igualdad, y presentándola como algo necesario no sólo por una cuestión de discriminación sin más, sino también por las consecuencias que para la mujer siguieron evaluando en función de estos objetivos pero se dieron cuenta que era necesario otro rumbo puesto que trascurridos los diez años tras el primer plan aún no se habían alcanzado los objetivos propuestos.

La Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer de las Naciones Unidas celebrada en Beijing en 1995 fue en este sentido la más importante, porque se produce un cambio de paradigma al plantearse el sujeto no como mujer sino como una “cuestión de género”. A partir de esta nueva perspectiva había de evaluarse ahí en adelante el desarrollo. Se creó entonces la Plataforma de Acción de Beijing (PAdB) en la que se enumeraron doce obstáculos al progreso de las mujeres y se establecieron medidas que los agentes políticos internacionales, nacionales y sociedad civil en general debían adoptar para superarlos.

El obstáculo número ocho enunciados por la PAdB fue la desigualdad en el poder y en la toma de decisiones, a este respecto se impulsó el sistema de adopción de cuotas. Las mujeres sostenían que así se garantizaba la igualdad de la mujer ante la ley.

Liderazgo en Política

Angela Paloma Martin Fernández[1]

Existe literatura muy diversa focalizada en definir el liderazgo (o que tratan el liderazgo) desde el punto de vista corporativo más que desde el punto de vista político. Es decir, la conceptualización está más relacionada con el mundo corporativo, el mundo de la empresa de alto nivel o con el desarrollo organizacional. Es el caso de las publicaciones de Maxwell; Puig; Perkins *et al.*, aunque esté más focalizado a las experiencias corporativas y de gobierno basadas en las 10 estrategias de Shackleton en su expedición antártica; Berbel, aunque la obra de Berbel es mucho más extensa y transversal, abarcando la política y la gestión pública; M. Ruiz, Ramos López o García-Valenzuela y Jiménez, por mencionar algunos ejemplos. Ahora bien, las definiciones que extraen podrían ser totalmente extrapolables al liderazgo político, como veremos en este capítulo.

Por otro lado, cabe destacar las investigaciones de Brown, quien considera que la mayor parte de los estudios sobre liderazgo se publica, además, en Estados Unidos. Esto, ¿qué significa? Que la literatura política se centra, principalmente, en la presidencia de Estados Unidos, pasando algo más desapercibidos otros países. Según Heclo, «muchos estudios sobre la presidencia parten de modo implícito de una concepción de la historia y la política basada en la idea de los "grandes hombres", según la cual el éxito "significa prevalecer sobre los adversarios y moldear claramente las políticas públicas"». Por tanto, los principales estudios sobre el liderazgo parten de Estados Unidos, desde un punto de vista masculino, y tomando como modelo el hecho de que el liderazgo, por la Historia, solo puede asociarse con los grandes hombres. Esta idea evidencia un concepto de liderazgo demasiado estrecho en cuanto a la posición y escueto en tanto que ha prevalecido la presidencia de los Estados Unidos por encima de otras presidencias como análisis de estudio.

El concepto clásico de liderazgo en el desarrollo organizacional, según Maxwell, es estar dispuesto a arriesgarse; sentir pasión por hacer una diferencia en los demás; sentirse insatisfecho con la realidad actual; es tomar responsabilidad cuando los demás están presentando excusas; es ver las posibilidades que ofrece una situación cuando los demás solo ven las limitaciones; es estar preparado para sobresalir en medio de una muchedumbre; es tener una mente y un corazón abiertos; es la capacidad de sumergir su ego para elegir lo mejor; es estimular en otros la capacidad de soñar; es inspirar a los demás con una visión de lo que cada uno puede soportar; es el poder que ejerce uno para aprovechar el poder de muchos; es cuando su corazón habla al corazón de los demás; es la integración del corazón, la mente y el alma; es la capacidad de preocuparse por los demás, y al hacerlo, liberar las ideas, energía y capacidades de los demás; liderazgo es hacer que un sueño se convierta en realidad; por encima de todo, es valentía.

Maxwell también hizo una clasificación sobre las 21 leyes del liderazgo. Entre ellas se encuentran la ley de la influencia, que determina la verdadera medida del liderazgo; la ley de la adición, que se refiere a que los líderes aportan su valía por medio del servicio a los demás; la ley del respeto relacionada con la naturaleza, puesto que, según este autor, la gente sigue a los líderes más fuertes; la ley del magnetismo, es decir, los líderes atraen a quienes son como él; la ley del círculo íntimo, que significa que el potencial de un líder lo determinan quienes están más cerca de él; la ley del sacrificio, puesto que un líder debe ceder para ascender; la ley del otorgamiento de poder, solo los líderes firmes otorgan poder a otros, o la ley del legado, porque la valía de un líder se mide por la posteridad.



1 Martin Fernández, Angela Paloma. Liderazgo en política. En: El liderazgo de las mujeres en la política: una perspectiva contemporánea. Tesis doctoral. México: URV, 2022. Págs. 97-110

Para Perkins *et al,* el liderazgo es: visión y victorias rápidas (no se puede perder de vista la última meta y se debe concentrar la energía en los objetivos a corto plazo); simbolismo y ejemplo personal (es decir, dar ejemplo con símbolos y conductas visibles, que sean fáciles de recordar); optimismo y realidad (inspirar optimismo y autoconfianza, pero aferrarse también a la realidad); resistencia (cuidarse de sí mismo y abandonar todo complejo de culpas); reforzar constantemente el mensaje de grupo; valorar las claves del equipo minimizando las diferencias de estatus e insistiendo en la cortesía y el respeto mutuo; dominar el conflicto y manejar el enfado en dosis pequeñas; encontrar algo que celebrar y motivos por los que reír; estar dispuesto a asumir el riesgos y tener una creatividad tenaz.

Muchas mujeres han destacado a lo largo de la historia por llevar a cabo estos principios, leyes y estrategias. Porque ninguna de las acepciones anteriores está reñida con el género. Ninguna impide que pueda ser desarrollada por una mujer.

Según Perkins *et al.*, además, hay momentos que conllevan esfuerzos adicionales, especialmente cuando un líder se enfrenta a lo desconocido debido a los cambios ambientales o a sucesos inesperados. Pero incluso, los momentos de incertidumbre pueden convertirse en oportunidades, porque en la adversidad un líder no puede aferrarse a objetivos pasados, sino que debe estar dispuesto a comprometerse con metas nuevas, adaptarse a los nuevos objetivos y enfrentar la situación con la misma pasión y la misma energía. Uno de los ejemplos lo encontramos en España y cómo un Gobierno, con Pedro Sánchez como presidente, tuvo que acelerar la agenda que presentó en enero de 2020 para hacer frente a la pandemia provocada por la COVID-19, cuyas consecuencias han tenido un grave impacto en la economía, en la sanidad y en la sociedad. Pero también el ejemplo lo encontramos en otros países, como Nueva Zelanda. Su primera ministra, Jacinda Ardern, tuvo una mayor presencia en los medios de comunicación y un mayor reconocimiento por su forma de afrontar la pandemia, algo que repercutió, además, en las elecciones de su país, puesto que volvió a ser elegida como primera ministra el 17 de octubre de 2020. Y es que liderar también significa llevar a cabo acciones decisivas, incluso cuando algunas resultan infructuosas pero el mismo hecho de impulsarlas, puede lograr pequeñas victorias que vayan asentando las bases del éxito. Algo que pueden hacer hombres y mujeres indistintamente.

Puig considera que un verdadero líder moviliza a las personas por lo que son, porque la autoridad surge de su ser. Por tanto, subraya que «nadie puede dar lo que no tiene». Por tanto, según este autor, el liderazgo es un camino donde se descubre que el crecimiento depende de la ayuda a los demás, es decir, no se puede crecer si no se ayuda a los demás.

Para Puig, los atributos de un líder son la autoridad, el compromiso, la motivación, la responsabilidad, afrontar el riesgo, aceptar los desafíos y la imaginación como llave del futuro, coincidiendo también con los argumentos de Maxwell y Perkins *et al*.

Para M. Ruiz un líder político también es aquel que administra la oportunidad y valora seriamente el factor tiempo, porque, según este autor, muchos de los políticos sobreviven a lo largo de toda su vida para mantenerse en la política el máximo tiempo posible y admite que el tiempo corre en contra del líder desde el momento en el que llega a serlo. M. Ruiz, además, identifica diferencias entre un líder político y un líder empresarial, principalmente porque considera que un empresario perdura más en el tiempo que un buen político. El motivo que M. Ruiz da es que el empresario es consciente de que depende de él mismo, es decir, puede gestionar un mal día o tener una actitud diferente ante el contexto; mientas que las consecuencias de un mal día para un político pueden conllevar consecuencias más graves que afecten negativamente a su carrera.

Para M. Ruiz lo que fortalece la posición de un líder político es la expectativa (que, bien gestionada, ofrece soluciones que son admitidas por el electorado generando la oportunidad de convertirse en votos); la credibilidad de sus mensajes, que hará que sea respetado, y la lealtad como un instrumento de apoyo. Además, este autor considera que un líder debe cumplir una serie de funciones en política: representar a la organización; proporcionar rumbo y una visión; dar seguridad, especialmente ante escenarios inciertos; comunicar con persuasión; legitimización del sistema político y ser un buen estratega que adelante soluciones donde otros ven amenazas.

Por tanto, para M. Ruiz, un líder eficaz es aquel que es creíble, sirve a una causa, resuelve problemas, tiene buenas relaciones, desarrolla la confianza, no da la espalda al pueblo ni traiciona sus valores, mantiene la esperanza y es visible al lado de las acciones que lleva a cabo, no engaña y sabe marcharse con dignidad cuando corresponda.

Como se manifiesta, todas las acepciones compartidas hasta el momento presuponen, de manera generalizada, que el líder es un hombre o que el político eficaz también es un hombre. Se insiste en la idea de que nada de lo compartido hasta el momento impide a las mujeres ejercerlo o poder ser líderes. Y se constata que el hecho de aprenderse o asumir literalmente estas funciones o estos atributos no nos convierten en líderes per se.

Por otro lado, García-Valenzuela y Jiménez incorporan la variante de las emociones en su definición de liderazgo. Estas autoras sostienen que los buenos líderes crean buenos entornos de trabajo donde las personas tienen la oportunidad de desarrollarse, pero a la vez son ayudadas emocionalmente. Es decir, los buenos líderes forman equipos donde, además de trabajar y alcanzar unos objetivos, se permiten expresar sentimientos con la confianza de que seremos ayudados gracias a la respuesta y al apoyo de los demás. García- Valenzuela y Jiménez se basan en el modelo de Terapia Focalizada en Emoción clasificando las necesidades afectivas en tres: la seguridad de necesidad y de protección, necesidad de amor y conexión, necesidad de reconocimiento de nuestra valía e identidad.

Además, García-Valenzuela y Jiménez identifican el «liderazgo inclusivo», investigado junto al psicólogo y psicoterapeuta Ciro Caro, caracterizado por cuatro comportamientos: valentía, humildad, responsabilidad y empoderamiento. Además, han propuesto un modelo para hacer que prospere la diversidad en los equipos. Según García-Valenzuela y Jiménez, los comportamientos que proponen en su modelo «no son acciones aisladas, sino una forma de ser [del líder]». Estas autoras se refieren a la capacidad de captar lo que está pasando en el interior de las personas, especialmente cuando las emociones y las motivaciones se activan. Ese modelo para la diversidad según García-Valenzuela y Jiménez es el siguiente: Cercanía, en la capacidad del líder de tener, también, una presencia psicológica en su día a día y en su relación con el equipo, en la presencia cotidiana, especialmente en momentos complejos.

Dotar de recursos al equipo, es decir, que el líder, desde su rol, les aporte lo que necesitan y no solo a nivel material, también a nivel emocional y de cuidados.

Receptividad responsiva, que quiere decir que un líder debe responder cuando las personas del equipo lo necesitan coincidiendo con el momento exacto en el que lo necesitan. Es la relación de ajuste entre lo que el equipo necesita y cuándo lo necesita, y cómo responde el líder ante esa situación.

Empatía y validación de la experiencia de los miembros del equipo. En este punto, las personas del equipo suelen experimentar sensaciones negativas, como por ejemplo no poder expresarse como son cuando los líderes no son efectivos. Se corre el riesgo, además, de que el equipo deje de mostrar naturalidad o autenticidad en el momento en el que perciben que un líder los juzga o quiere adaptar alguna faceta de su personalidad, de su forma de actuar o de sentir.

Apreciación, valoración y reconocimiento de la diversidad. Se refiere a que no basta con acompañar en la experiencia emocional del otro. El líder debe mostrar aprecio por las fortalezas, los talentos naturales, gustos o preferencias de las personas que forman parte de su equipo. El líder actúa en tanto que asume la inteligencia colectiva del equipo en su conjunto.

Apertura explícita hacia lo diferente. El espacio compartido se convierte en espacio de oportunidad, donde todo el equipo se convierte en fuente de solución y mejora en relación con las tareas.

Celebración, disfrute y juego. Cuando los líderes no están motivados o muestran falta de interés, su equipo también tiende a mostrar falta de interés. La capacidad de un líder de motivar tendrá un impacto positivo en el equipo, manifestando sentirse más comprometido o implicado.

Tiempo y ganas para escuchar a las personas. Se obtendrán resultados más positivos en tanto que se le dedique tiempo al equipo y el líder demuestre que le gusta compartir ese tiempo; porque, cuando un líder elige a su propio equipo, puede ocurrir que el círculo sea tan cerrado que se caiga en el error del menosprecio, la ignorancia a las propias personas del equipo o incluso llegar al castigo.

Este modelo choca con la clásica idea de Maquiavelo que consideraba que un líder —el príncipe y, en este caso el rey español, Fernando de Aragón— sería estimado por sus «grandes empresas», es decir, por demostrar obras grandes y extraordinarias, tales como «tomar por asalto», hacer la guerra cuando se está en paz aprovechando la oportunidad de que nadie se va a oponer,

ganar así autoridad y reputación, con el dinero del pueblo y de la iglesia mantener un ejército, más honra en tanto que una guerra es más larga, etc.

Desde una perspectiva contemporánea, se puede afirmar que el mejor líder, según Maquiavelo, es aquel que se impone por la fuerza, se aprovecha de los demás, engaña a su propio entorno y alarga la agonía de la gente a la que representa, argumentos opuestos a lo que se considera hoy que es buen líder, especialmente según García-Valenzuela y Jiménez.

Se puede afirmar, además, que el concepto de liderazgo desde la psicología no puede separarse de las emociones que deben ser provocadas en los demás, y tampoco de aquellas necesidades humanas que existen en el entorno de un líder y que deben sentirse con respecto a ese líder. Además, ni desde el punto de vista de M. Ruiz ni desde el punto de vista de García-Valenzuela y Jiménez, el liderazgo no es una capacidad que no esté al alcance de las mujeres.

Para Molina el liderazgo es la cualidad personal que ayuda al ejercicio de la influencia sobre un grupo y, por tanto, que favorece una potencial obediencia. Según este autor, el líder fundamenta su poder a través del consenso que existe con la organización, una aceptación que se adquiere gracias al propio carisma del líder y que debe renovarse periódicamente. Según Molina los atributos propios de un líder son la facilidad de oratoria, la vitalidad, la inteligencia, la capacidad resolutiva y la previsión, y comparte las principales aproximaciones teóricas del liderazgo:

La perspectiva conductista	Donde se define el liderazgo en función del comportamiento de los líderes; la perspectiva situacional, cuyo objeto personal de análisis es el contexto
La perspectiva situacional	Cuyo objeto principal de análisis es el contexto en el que se enmarcan los líderes
Los modelos de contingencia	Que analizan los factores coyunturales que permiten la eficacia de un líder
Los modelos transaccionales y de aproximaciones	Guiados por el estudio de los aspectos cognitivos del liderazgo

Fuente: Elaboración propia a partir de Molina (1998: 71).

Por su parte, Collado-Campaña *et al*, al hablar del liderazgo político en las democracias representativas, mencionan que la mayoría de las disciplinas que han estudiado el concepto, como la filosofía, las ciencias sociales, la antropología, la historia o la psicología, presentan dos opciones: la micro, de carácter individualista, y la macro, de carácter colectivista.

La primera es conocida como la «teoría del gran hombre», y considera al jefe y sus capacidades personales (y por tanto subjetivas) como las variables que explican el liderazgo. Es decir, «sus estudios se han dedicado a investigar las características, actitudes y rasgos idiosincráticos de hombres y mujeres que se han erigido como jefes». Desde esta posición, Collado-Campaña *et al.* incluyen autores como Platón, Maquiavelo, los individualistas decimonónicos como Carlyle y Nietzsche, Weber y los teóricos de la personalidad y los conductictas, entre los que incluyen a Likert y McGregor, Sashkin y Rosenbach, Tannembaum y Yukl. Por ello, no deja de considerarse que esta dimensión del liderazgo se levanta desde una perspectiva puramente masculina, precisamente porque a lo largo de la historia ha habido más «jefes». Por el contrario, existe la dimensión contextual u objetiva, variable que explica la existencia o ausencia de aquellos que simbolizan al líder. Esta perspectiva es defendida por Spencer, Marx y los teóricos situacionalistas como Evans, Fiedler, Kerr y Jermier, Vroom y Yetton.

Sin embargo, para Collado-Campaña et al*,* el problema de estas opciones de análisis es que, si se estudian por separado la acción personal y el contexto (en vez de estudiarse conjuntamente la parte más personal —o micro— y la parte más estructural y de contexto —la macrosocial—), cuanto más nos acerquemos al líder, más se sobredimensionarán las capacidades, o se sobrevalorarán, y cuanto más nos alejemos del líder, mayor riesgo habrá de ignorarlo u obviar la forma en la que ese líder ejerza el poder que legítimamente se le ha otorgado.

Weber, como apuntaban Collado-Campaña *et al.*, es uno de los autores que ha analizado al líder desde sus capacidades personales. Publicó *La política como profesión* en el marco de una Conferencia en Munich, en el otoño de 1919. En su obra aparecen varias referencias al liderazgo

político: Cuando existe separación entre el Estado, funcionarios y empleados administrativos, el líder surge a partir de las autoridades establecidas que, bien porque lo usurpan (o lo toman), o bien porque han sido elegidos, ostentan el poder y, por tanto, la disposición sobre la sociedad. Ese líder es, por tanto, una autoridad legal.

El político profesional es aquel político que no quiere ser jefe ni líder, y entra al servicio de los jefes políticos. El político profesional, además, es todo lo contrario al líder carismático.

El líder carismático sí quiere ser líder. Además, recibe de sus seguidores una serie de condiciones que le otorgan poder. Los líderes carismáticos tienden a unificar la autoridad en torno a ese carisma que poseen. Es decir, el líder tiene el poder de atraer a los demás por sí mismo, por sus propias atribuciones. El dilema que tiene el liderazgo carismático es que, cuando termina su etapa, y abandona a su equipo y a sus seguidores, se genera una crisis de representación. Tanto el equipo como los seguidores sienten sensación de orfandad cuando el líder carismático finaliza su etapa.

El líder tradicional surge de los partidos burgueses que, desde los años ochenta, se convirtieron en gremios. Aunque se admite que, en algunas ocasiones, los partidos han atraído a personas que son de fuera del partido con un objetivo propagandístico y de atracción en tanto que esas personas se identifican más con el electorado. Ahora bien, los partidos siempre han preferido a líderes tradicionales y han evitado a personas de fuera de los partidos. Solo han acabado escogiéndolos, básicamente, cuando no se podía evitar o no quedaba más remedio. Por tanto, el liderazgo tradicional (o convencional) es el que está ligado tradicionalmente a la estructura del partido, una estructura que, además, suele ser heredada (las posiciones se heredan). Los liderazgos externos son invitados por los partidos en momentos puntuales y para alcanzar, también, objetivos puntuales y concretos.

Los políticos con la política como segunda profesión son delegados o miembros de las presidencias (o estructuras) de los partidos políticos. Por norma general, desempeñan esa actividad (política como segunda profesión) en caso de necesidad (o de demanda de sus organizaciones) y no hacen de la política su vida (o su forma de vida).

Según Weber, hay dos formas de hacer de la política una profesión. O se vive de la política o se vive para la política: «Quien vive “para” la política, hace “de ello su vida” en su sentido íntimo: o goza de la desnuda posesión del poder que ejerce, o alimenta su equilibrio interior y su autoestima con la conciencia de darle un sentido a su vida mediante el servicio a una “causa”. (...) Vive “de” la política como profesión quien aspira a hacer de ello una fuente de ingresos permanente; vive “para” la política aquel en quien no ocurre eso.»

Además, para Weber existen elementos que son importantes para los partidos: líderes y seguidores. Ambos son elementos activos que buscan más seguidores, que acaban convirtiéndose en el electorado pasivo para la elección del líder. Ahora bien, según Weber, los seguidores de un partido esperan que con la victoria de su líder haya una retribución personal. Se refiere a cargos u otras ventajas. Es decir, que la personalidad del líder gane votos y escaños para el partido que representa durante la campaña electoral, un tiempo en el que va ganando poder y amplía las posibilidades de sus seguidores de encontrar una retribución que esperan». En palabras de Weber: «Desde el punto de vista ideal constituye uno de los móviles importantes la satisfacción de trabajar para una persona con una entrega personal y fiel, y no solo para un programa abstracto de un partido compuesto de mediocridades: este es el elemento “carismático” de todo liderazgo.»

Los funcionarios, además, se someten con facilidad a un líder que actúa desde la demagogia; es más, sus intereses están relacionados con el éxito de un partido, y el éxito del partido depende del líder, por eso resulta más satisfactorio trabajar para un líder. Además, para que el partido le sea útil al líder, los seguidores deberían obedecer ciegamente o ser mecánicos: «La elección de Lincoln solo fue posible gracias a este carácter de la organización del partido».

Weber defiende, además, que la política se hace con la cabeza y solo puede nacer y alimentarse de la pasión. Este autor se refiere a una pasión auténtica, no a una mera excitación, puesto que la pasión es una cualidad que otorga fuerza a la personalidad política. Por esta razón, el político debe vencer a otra cualidad humana, la vanidad, que, para Weber, es enemiga de la entrega a una causa y motivo de distanciamiento del líder respecto de sí mismo.

Hay que tener en cuenta que, cuando Weber desarrolla y comparte estas ideas, lo hace influenciado por la situación de la Alemania de la época y sin dejar de criticar duramente la revolu-

ción. De ahí su pensamiento. En su conferencia en Munich, Weber sentencia: «La política consiste en una dura y prolongada penetración a través de tenaces resistencias, para la que se requiere, al mismo tiempo, pasión y mesura. Es completamente cierto, y así lo prueba la Historia, que en este mundo no se consigue nunca lo posible si no se intenta lo imposible una y otra vez. Pero para ser capaz de hacer esto no solo hay que ser un líder, sino también un héroe en el sentido más sencillo de la palabra.»

En la actualidad, cuando nos imaginamos a un político, seguimos pensando en jefes de Estado o de Gobierno, en dirigentes de partidos políticos o en funcionarios que participan activamente de la política y que conforman la administración pública. Sin embargo, también son líderes políticos aquellos que influyen en la sociedad para impulsar cambios en su entorno, para mejorar sus barrios y la convivencia; también para denunciar injusticias o promover causas en el marco de sus comunidades, concienciando y movilizando recursos. En política, hay muchos líderes que no son populares a nivel nacional y, por ende, tampoco a nivel internacional. Serían líderes anónimos, pero líderes.

Giuliani da un paso más afirmando que los líderes pueden ser brillantes, tener una visión extraordinaria e incluso suerte, pero nadie puede ejercer de líder si no tiene preparación. Como Giuliani, Rodríguez González admite que habrá personas que lleguen al poder, e incluso que ganen elecciones, pero no los considerará grandes líderes. Sin embargo, para este autor, ser un gran líder, además, conlleva conocer bien la historia y tomar decisiones calculadas. Y, para que esto ocurra, «no solo hay que estar preparados, sino bien preparados». Un líder debe ver más allá y, por tanto, su responsabilidad es tener una visión de futuro tanto en los buenos momentos como en los momentos de adversidad. Y debe vivir de lo que siente y conseguir que sus emociones las perciban los demás para poder inspirarlos a que lo sigan. Sin emoción difícilmente podrá inspirar a los demás.

Sin embargo, Linz (2019) demuestra que las afirmaciones de Giuliani y Rodríguez González no son condiciones estrictas. De hecho, hay más o menos líderes que han inspirado a los demás, porque hay líderes políticos de la democracia «preautoritaria» que asumieron funciones de liderazgo basadas en su prestigio en el marco de los partidos políticos. Líderes que habían sido prohibidos por los dictadores. Linz pone de ejemplo a Gasperi, Bonomi, Sforza y Nenni en Italia, Adenauer e incluso Schumacher en Alemania, Renner y algunos líderes cristianodemócratas en Austria, Karamanlis en Grecia. En España, Linz pone de ejemplo a Santiago Carrillo y Josep Tarradellas. Y ninguno de los ejemplos que menciona es una mujer.

Por otro lado, Linz identifica la existencia de un liderazgo innovador. Para este autor, los líderes innovadores son aquellos líderes que dirigen con éxito un desafío planteado por la sociedad, un acontecimiento histórico que conlleva cambios políticos y sociales que no tienen vuelta atrás. Al enfrentarse a este desafío, la sociedad lo acepta y el electorado lo aprueba, logrando también la tolerancia por parte de las instituciones. Según Linz, este liderazgo se basa en arriesgarse, en tomar decisiones inciertas, a veces impopulares, otras peligrosas; pero decisiones que han hecho de hombres y mujeres figuras históricas reconocidas tras su muerte o cuando abandonan el poder.

Álvarez escribió sobre los presidentes españoles en 2014 y las claves de su liderazgo. Para este autor, el liderazgo político es mucho más que la ocupación del cargo o una posición formal: liderar implica unos resultados que trascienden lo establecido, la mera administración de los asuntos corrientes o la gestión de los problemas rutinarios. Por tanto, liderar conlleva abordar dificultades, luchar a contracorriente y tener la capacidad de transformar la realidad.

March, por su parte, también intentó desarrollar el liderazgo político a partir de los líderes mundiales. De Tony Blair, por ejemplo, destaca su capacidad para comunicar. De Vladímir Putin, su capacidad de decisión. De Felipe González destaca su fuerte personalidad y menciona lo que dijo el expresidente español de la que era entonces presidenta de Nicaragua, Violeta Chamorro: «tiene autoridad sobre el país porque muchos la ven como una madre a la que no quieren poner en medio de peleas, y el país, claro, progresa. Pero tan pronto deje el poder, todos volverán a enzarzarse en disputas devastadoras». Para Felipe González, Violeta Chamorro responde ser una líder carismática.



March también reconoce como un líder a Claude Cheysson, el político francés que formó parte de la Comisión Europea, un político natural, rompedor, inconformista y creativo. En definitiva, March ha destacado en su obra a personalidades por su forma de actuar en momentos decisivos de la vida internacional. De hecho, justifica su clasificación admitiendo que los ha escogido porque han liderado y han contribuido a la superación de diferentes etapas que han hecho que la Historia avance, porque se han enfrentado a situaciones complejas. Además, este autor confiesa que ha escogido en su obra solo a hombres y que no están mujeres como Indira Ghandi, Golda Meir, Margaret Thatcher o Benazie Bhutto, sencillamente porque no tuvo la suerte de conocerlas. Con este argumento justifica la discriminación por sexo a la hora de analizar líderes en el mundo. Ha priorizado solo experiencias «de primera mano». El hecho de que no las conociera, de por sí, es un síntoma de la masculinización de las relaciones diplomáticas internacionales, de quiénes considera que están al frente de los acontecimientos que han hecho avanzar la historia o de quiénes están en los momentos más decisivos como interlocutores a la hora de tratar cuestiones de carácter internacional. March, al justificarse, pone en duda la influencia de las propias mujeres que han sido líderes a la hora de gobernar internacionalmente.

Por su parte, Brown es un autor que ha dedicado décadas de su vida a estudiar el liderazgo, así como a investigar sobre la política soviética. Centra sus investigaciones en las experiencias de Estados Unidos, Gran Bretaña, Europa o Asia, donde también ha situado buena parte de sus conferencias. A la clasificación de líderes políticos de Collado-Campaña *et al*, Weber, Giuliani, Rodríguez González, Álvarez y March, Brown suma su propio punto de vista.

El autor británico rompe con la duda sobre el mito del líder fuerte, puesto que se tiene la percepción generalizada de que un líder fuerte es sinónimo de algo bueno. Este investigador defiende la teoría de que es ilusorio pensar que cuanto más poder ostente un líder, más debería impresionarnos. Brown admite que nadie dice que lo que realmente necesitamos es un líder débil, porque la fuerza resulta admirable, mientras que la debilidad resulta deplorable y lamentable. Es el resultado de la dicotomía fuerza-debilidad, un análisis que resulta poco eficaz a la hora de definir a un líder porque los líderes cuentan con más cualidades, como la inteligencia, la integridad, la elocuencia, el compañerismo, la capacidad de juicio, la curiosidad, la voluntad de defender puntos de vista distintos, la flexibilidad, la visión de futuro, etc. Ahora bien, se está de acuerdo con Brown en que no se puede esperar que un líder encarne todas las cualidades anteriormente mencionadas.

Carlyle fue un individualista decimonónico. Este autor manifestaba que la historia de los logros humanos de este mundo se corresponde con la historia de los grandes hombres que han actuado en él. Y, sin embargo, Carlyle se olvida por completo de mencionar a las mujeres y de que

autores como Brown no estarían de acuerdo con él. March manifestó que no las analizó porque no las conocía, pero al menos admitió que estaban. La negación o la ignorancia, la negación incluso de la existencia misma, es uno de los obstáculos a los que tienen que hacer frente las líderes en política, que son borradas o ignoradas de los análisis.

Continuando con las investigaciones de Brown, cabe destacar en esta tesis doctoral las distinciones que él hace con relación a los liderazgos, por ejemplo, entre el liderazgo individual y el liderazgo colectivo. Según este autor, se entiende por un liderazgo fuerte a la concentración y uso del poder en manos de una persona. Sin embargo, aún persiste la idea de que depositar demasiado poder en una sola persona aún «puede merecer la pena en democracia». Brown insiste en que un líder individual ejerce un gran impacto sobre las políticas públicas y su país en general, pero corre el riesgo de ser defenestrado por sus propios compañeros del partido. Y, sin embargo, Brown apunta a que los partidos políticos de las democracias representativas ejercen un liderazgo colectivo porque, en los últimos cincuenta años, han demostrado que son indispensables para que las democracias funcionen, a pesar de que el número de militantes o afiliados haya disminuido. Sin embargo, los partidos aún «brindan coherencia, opciones políticas y cierta medida de responsabilidad».

Según esta reflexión, se puede llegar a la conclusión de que los partidos políticos pueden aceptar (o asumir) ambos liderazgos: el individual y el colectivo. El individual lo encarnaría el propio líder, que no solo sería líder del partido sino, por ejemplo, presidente del Gobierno; el colectivo, la organización para impulsar a ese líder o para mantenerlo en el poder en unas siguientes elecciones. La separación entre ambos liderazgos, entre ambos sujetos, es lo que podría dar lugar a una catástrofe organizativa en tanto que el líder se separa cada vez más del partido, en tanto que no se cumple una coordinación o se pierde la comunicación. La organización se alejaría y dejaría de confiar en él. A esta reflexión hay que añadir que un presidente de un Gobierno democrático, por ejemplo, alimenta su liderazgo en torno a la acción de su Ejecutivo, que actúa con libertad, desarrollando y aplicando una agenda legislativa común. La cuestión posterior es quién vende esa agenda política posterior cumplida o quién vende los logros. ¿El Ejecutivo de manera individual? Es decir, ¿los ministros competentes de esos logros? ¿El presidente del Gobierno? ¿El partido político de manera territorializada y a través de los líderes territoriales elegidos legalmente? El resultado de la decisión que se tome impulsará en mayor o menor medida un liderazgo individualista o colectivo que, a la larga, tendrá unas consecuencias u otras.

Brown alude también a otro tipo de líderes: los líderes transformadores que reconoce en las personas que son excepcionales y marcan una diferencia (2018: 25). Es decir, se refiere a que el líder transformador es capaz de cambiar el sistema económico o político de su país y que desempeña también un rol crucial al introducir cambios en el sistema internacional. Por ello, sería aún más digno de admiración. Ahora bien, Brown establece una distinción dentro de este liderazgo entre líderes «redefinidores, reformistas y aquellos que desempeñan un papel esencial en la *transformación sistémica*» porque el contexto político es crucial. Según Brown es raro encontrar en las democracias líderes que sean transformadores, sencillamente porque no se reconocen en esas democracias transformaciones a ese nivel. Sin embargo, existen. Hay líderes transformadores, como por ejemplo Adolfo Suárez en España con el inicio de la transición democrática. O aquellos a los que se les ha presentado una gran crisis que ha conllevado una agenda de reformas claramente transformista, como la crisis de la COVID-19 en todo el mundo. Sin embargo, según Brown, el liderazgo redefinidor no está relacionado directamente con el ejercicio del jefe del Gobierno, y lo argumenta de la siguiente manera: «Es bastante frecuente que las innovaciones políticas más importantes sean el resultado de un liderazgo colectivo. En otras ocasiones, quien impulsa los cambios es un individuo del equipo de mando que no es el jefe de Gobierno. Sin embargo, los presidentes y los primeros ministros tienen mayores oportunidades que sus colegas de fijar las bases del Gobierno e influir sobre sus prioridades. La mayoría de los líderes redefinidores son jefes del Ejecutivo. A fin de cuentas, el líder tiene más medios a su alcance que cualquier otro miembro del equipo directivo.»

Para Brown, los transformadores son fundamentales para producir cambios en el propio sistema. Mientras que los gobiernos redefinidores, que según este autor son poco comunes, modifican los términos del debate y extienden la noción de lo que sería políticamente posible, de lo que políticamente estaría al alcance o podría llevarse a cabo.

Competencia de Liderazgo de Mujeres Dirigentes Nacionales de Partido en México

Erika Lourdes González Rosas[1]

Vanessa Góngora Cervantes

La literatura académica sobre el liderazgo político de las mujeres puede englobarse en dos grandes conjuntos. El primero se concentra en los factores culturales, contextuales o institucionales que promueven o inhiben el acceso de un mayor número de mujeres al ámbito político. El segundo se concentra en el análisis del liderazgo mismo, esto es, en identificar características o estilos de liderazgo, trayectorias, redes y los resultados o efectos de la gestión.

Con relación al primer conjunto de estudios, el liderazgo político de las mujeres se enlaza necesariamente con la investigación de las causas de su acceso restringido a la vida política, en especial a los cargos políticos de mayor nivel. No sólo en los casos de las jefas de Estado y gobernadoras, sino de mujeres que ocupan otros espacios partidistas y/o públicos, se ha tratado de examinar esos liderazgos con el propósito de identificar variables que puedan actuar como factores inhibidores o posibilitadores de su avance político, principalmente el régimen político, el sistema electoral y de partidos, y la orientación ideológica partidista. Por ejemplo, en América Latina, muchas mujeres han ocupado la presidencia nacional durante o después de procesos de transición democrática; de hecho, existe evidencia de las contribuciones de éstas en la lucha contra regímenes autoritarios y dictatoriales, como en los casos de las mujeres líderes de los grupos guerrilleros de El Salvador, Nicaragua y Guatemala. A su vez, la pérdida de confianza en los políticos de las democracias occidentales ha representado una oportunidad para los liderazgos de las mujeres como respuesta a la necesidad de cambio en el liderazgo tradicional.

Por otro lado, la experiencia de países europeos indica que un mayor número de mujeres en las dirigencias partidistas se traduce en su aumento en curules de elección popular, principalmente asambleístas. En un estudio que abarcó datos desde 1965 hasta 2013 sobre once democracias parlamentarias, Diana O'Brian demostró que existe una relación entre un desempeño electoral regular o malo por parte de partidos con una mayor probabilidad de acceso para las mujeres a liderazgos partidistas, es decir, entre menos atractivo es el puesto de la dirigencia —menor influencia política, mayores conflictos y problemas de posicionamiento—, aumenta la posibilidad de acceso de las mujeres a dicha dirigencia; aunque la trayectoria política de las mujeres —al igual que la de los hombres— muchas veces inicia y se desarrolla en las filas de partidos políticos, históricamente ellas no han tenido una presencia importante en las dirigencias de estos, ya que los cargos partidistas son un recurso político de género y esta dinámica está profundamente arraigada en estos espacios.



1 González Rosas, Erika Lourdes, Góngora Cervantes, Vanessa. Competencias de liderazgo de mujeres dirigentes nacionales de partido en México. En: Revista mexicana de ciencias políticas y sociales. Nueva época. Año LXV. No. 240, septiembre-diciembre del 2020. Págs. 397-430

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres tienen mayor probabilidad de ser electas con la combinación de una legislación electoral que incorpora cuotas de género y sanciona no cumplirlas; además, se establece un mandato de posición presente en los países que cuentan con el principio de representación proporcional como en el caso de México, Alemania y Japón. Relacionado con el contexto político electoral, otro hallazgo de O'Brian fue encontrar una relación entre partidos con menor fuerza electoral y mayor participación de liderazgos de mujeres, así como en partidos de oposición y no disciplinados. También existe una tendencia a poner en candidaturas a mujeres y a grupos minoritarios —étnicos y raciales— en contextos políticos complejos y difíciles de ganar, lo que ha retrasado la eliminación de las brechas; en el caso de las mujeres, muchas veces son consideradas *corderos sacrificables,* como se descubrió en Canadá y Corea del Sur.

Otro factor vinculado con el aumento de participación y de liderazgo político de las mujeres es la orientación partidista. Aunque existe una creencia común de asociar la orientación ideológica de izquierda con una mayor participación de mujeres, algunas investigaciones no comparten necesariamente esta conclusión. Diana O'Brian encuentra en su estudio que no hay diferencias significativas entre los socialdemócratas y los partidos democráticos cristianos, conservadores, liberales, agrarios o nacionalistas, étnico-regionalistas y de temas especiales. [...] respecto al acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo, las distinciones de izquierda-derecha solas son claramente insuficientes.

Una variable de mayor peso es el nivel de religiosidad: a mayor religiosidad de los partidos, menor es la posibilidad de las mujeres de ocupar las posiciones jerárquicamente superiores como demostró el estudio de Kassem que analizó 330 partidos en 26 países.

El segundo conjunto de investigaciones sobre liderazgo político de las mujeres es el que se centra en el análisis de los casos desde cuatro aristas principales: *1)* la trayectoria, *2)* el estilo de liderazgo, *3)* las redes políticas con que cuenta la o el líder y *4)* los efectos de su actuación. La primera arista, la trayectoria política, es un aspecto frecuentemente abordado en los estudios políticos. La Unión Interparlamentaria ha enfatizado el análisis de los caminos que llevaron a las mujeres a la política, qué elementos impactaron, cómo han sido sus desafíos e hicieron un estudio sobre su infancia temprana, juventud, matrimonio y experiencia con la maternidad, esto es, su historia de vida. El caso principal es el de Ángela Merkel, donde se han señalado sus antecedentes; otros casos son el de Corazón Aquino, de Filipinas, y Violeta Barrios Viuda de Chamorro, en Honduras.

Respecto a casos como los de Sheryl Sandberg —exsecretaria del Tesoro de Estados Unidos—, Karren Brady —integrante del Parlamento Británico—, Hillary Clinton —exprimera dama y candidata presidencial— y Julia Gillard —lideresa del Partido Laboral Australiano y exprimera ministra—, se ha destacado el tema personal y familiar, la responsabilidad hacia otras mujeres, el impacto de su presencia a largo plazo y los roles modelos hacia lo que se ha llamado "la construcción social del liderazgo".

También se ha argumentado sobre los antecedentes familiares como factor dependiente del liderazgo de las mujeres. Por citar de nuevo el caso de Ángela Merkel, a ella se le ha relacionado con sus antecedentes como hija de un ministro protestante del Partido Germano Democrático y como física destacada; igualmente se le vincula con su mentor, el canciller Helmut Kohl. Se interpreta que todo lo anterior formó su estilo de liderazgo, y no sólo el hecho de ser mujer. De igual manera, se considera que ser socialista e igualitaria, protestante, con formación en ciencias naturales y un origen de clase media influyó en su proceso de toma de decisiones y de liderazgo.

En el caso de México, la literatura sobre participación política de las mujeres ha encontrado puntos en común en los rasgos o el "perfil" de las mujeres que han logrado colocarse en espacios políticos, aunque con un énfasis en candidaturas y cargos de elección popular. Desde finales de los años setenta, a partir de una metodología principalmente cualitativa, se han realizado estudios que identifican sus trayectorias. Particularmente relevantes son características tales como: lazos de familiares en la política y en el partido (sobre todo el padre), de clase media o alta, oriundas de áreas urbanas, profesionistas egresadas de las principales universidades públicas y con experiencia en las organizaciones de mujeres u otro tipo de organizaciones de gestión social comunitaria.

Fernández Poncela clasificó el liderazgo político femenino analizado en México en dos vertientes: *i)* el nuevo, en el que las mujeres llegan por mérito propio, con educación, profesión, liderazgo, sentido democrático, experiencia en el gobierno y en partidos políticos, posición económica por encima del promedio y con edades entre 40 y 50 años, y *2)* el que aún tiene vigencia y donde

se encuentra la característica común de tener una vía de acceso familiar: son hijas o viudas de ex-presidentes o líderes políticos con herencia o con capital político y económico.

Cabe destacar el acercamiento de Rodríguez, quien, a través de varias reuniones entre 1995 y 1996 con las líderes mexicanas más visibles y destacadas, analizó sus "antecedentes, aspiraciones, frustraciones, obstáculos y planes", y su vida pública y privada, con el fin de hacer un retrato de sus carreras políticas; se centró específicamente en dos de las dirigentes que son objeto de nuestro estudio: Amalia García y Cecilia Romero. De la primera destacó los antecedentes familiares políticos, especialmente aquellos sobre su padre y su abuelo, la influencia de sus padres, la relación íntima con su entidad federativa (Zacatecas) y su involucramiento en la política y en su partido **(PRD).** De la segunda resaltó su labor como voluntaria en el Partido Acción Nacional **(PAN)** y su llegada a la élite panista. Por su parte, Fernández Poncela analizó las características de políticas mexicanas en un detallado estudio que incluyó los inicios políticos de éstas, la discriminación a la que se enfrentaron y problemas de otras naturalezas por su participación en la política. Este estudio incluye igualmente a las dos previamente referidas. En esta investigación, Fernández Poncela detectó un gran apoyo de parte de la familia para ambos casos y la excepcionalidad de sus vidas.

La segunda arista de los estudios políticos es el análisis de los estilos de liderazgo, una corriente que también ha indagado por la identificación de las diferencias de género. En muchas ocasiones, ésta ha analizado si las mujeres poseen rasgos diferentes a los de sus contrapartes —como el estudio de caso de las alcaldesas en los Estados Unidos—, si hay una adopción de un liderazgo "masculino" de mujeres como impulso. Igualmente, ha examinado las construcciones sociales entre el liderazgo de hombres y mujeres y sus divergencias. Este enfoque se utilizó para comparar casos de liderazgos específicos, como el de Kissinger y Merkel —sus éxitos y fracasos como cancilleres en grandes coaliciones— o los de Margaret Thatcher y Golda Meir, quienes eran percibidas como líderes más "duras" que los hombres. En ese tenor, se ha argumentado que Margaret Thatcher enfrentó con coraje los prejuicios hacia su persona —el ejemplo es su frase célebre "Sí, soy una dama de hierro"— o que el liderazgo de Merkel influyó en las políticas en favor de las mujeres.

Por su parte, Cuadrado sostiene que las investigaciones con perspectiva de género sobre mujeres líderes utilizan oposiciones de estilos de liderazgo que se asumen como "masculinos" o "femeninos": el estilo de liderazgo *masculino* tiende a ser más orientado a tareas de estilo transaccional (basado en intercambios con los subordinados), mientras que el estilo de liderazgo *femenino* es más democrático, orientado a relaciones de tipo transformacional (basado en estimular la participación y aumentar la confianza de los colaboradores). Sin embargo, no hay consenso entre los estudios con orientación organizacional y estudios sociales sobre las diferencias, estadísticamente significativas, entre ambos estilos de liderazgo. Se ha dicho que las mujeres presidentas deberían tener un estilo "colaborativo", pero otros se enfocan a estilos más duros como el de la "Dama de Hierro". Por ejemplo, el liderazgo y desempeño de las mujeres como presidentas a menudo es objeto de críticas, incluso durante las campañas políticas; es el caso de Chile, cuando en la campaña del 2005-2006 se cuestionaron las respuestas de Bachelet e incluso los candidatos Piñera y Lavín debatieron sobre sus habilidades para ejercer como presidenta por el solo hecho de ser mujer. A pesar de ello, Bachelet terminó su primer mandato con uno de los niveles de popularidad más altos. Otro estudio se realizó para el caso del Reino Unido: un análisis del discurso de los medios de comunicación de cómo las lideres Harriet Harman, como jefa del Partido Laborista, y Theresa May, como primera ministra, manejan la inaceptabilidad y detracción de la credibilidad. Por lo general, el discurso sobre la falta de capacidad de las mujeres se perpetúa e incluso se crean nuevos estereotipos.

En México se ha hecho énfasis en las estrategias que las mujeres adoptan para "colarse en las rejillas políticas". Específicamente, se ha encontrado que las mujeres tienden a potenciar su masculinidad para buscar cargos de alto nivel: repetir sus mismos comportamientos [que los hombres], sus mismas formas de ver y resolver las cosas, es decir, hacer las cosas como ellos están acostumbrados: de esta manera te golpean menos, pero al mismo tiempo no dejas salir tu creatividad ni tu intuición.

Esta estrategia de masculinización puede ser de doble filo: en algunos momentos y espacios puede amortiguar las prácticas de violencia política, pero en otros podrían aplicárseles sanciones sociales por no adecuarse a los roles y estereotipos femeninos.

En tercer lugar, las redes son un aspecto trascendental en el abordaje del liderazgo —se ha dicho incluso "dime cuántos votos representas"— y el caso de las líderes no es la excepción. Las

redes han sido importantes para la determinación de su liderazgo. Los estudios han contemplado diferentes factores: *a)* educación, profesión, activismo, antecedentes personales, historia y el contexto político; *b)* sus carreras, las experiencias de trabajo y las percepciones; *c)* la experiencia política y laboral, el voluntariado y el nivel de educación, o *d)* la carrera, las interacciones con la familia y las luchas sociales en comunidades como la afroamericana. Para el caso de México, las mujeres han estado relacionadas con las figuras públicas de varones prominentes de la política. Barrera y Suárez identificaron que una de las principales capacidades de las mujeres para obtener el poder era la disposición de recursos políticos —como el apoyo de la ciudadanía—, sobre todo de un grupo de interés y de personajes políticos importantes, de la autoridad formal o de un líder informal, además de la disponibilidad de diferentes tipos de recursos: económicos —dinero o presupuesto para incidir en la agenda—, administrativos —mandato legal, experiencia, capacidad de organización, información— e ideológicos —ideas, valores, prestigio social, etcétera—; estos tres son mucho más fácil de obtener cuando se tiene acceso a redes políticas fuertes dentro y fuera del partido.

El cuarto aspecto vinculado con el análisis del liderazgo de las mujeres es el efecto de sus políticas o de su gestión, específicamente si su condición de mujeres las orienta más hacia los temas de igualdad de género (a lo que, en términos generales, se le conoce como *representación sustantiva).* Por ejemplo, se analizó el caso de Gill Sargeant, quien fuera alcaldesa de Londres a principios de los años 2000, de la cual se determinó que los conductores y barreras como responsabilidades de los hijos, tecnología, estereotipos de género y políticas para las familias influyeron en el desarrollo de su carrera política. La representación sustantiva —más allá del aumento de las cifras de mujeres ocupando cargos de poder— ha comenzado a tener una gran relevancia en la literatura sobre la participación política de las mujeres. En este sentido, se esperaría que las líderes, en tanto pertenecientes al sujeto político "mujeres", pudieran incidir en la agenda de género relacionada con temas como violencia contra las mujeres, derechos sexuales y reproductivos, derechos laborales, etc.

Enfoque de competencias aplicado al liderazgo político

Aunque resultan interesantes los hallazgos de las investigaciones referidas, una arista importante del estudio del liderazgo político de las mujeres es la que está centrada en él, más allá de los factores contextuales o institucionales que promueven o inhiben su acceso o que se concentran en la comparación de estilos de liderazgo de hombres y de mujeres. En otro escrito se explica que, en teoría organizacional, se ha abordado el liderazgo a partir de sus características, de la relación líder-seguidores, del carisma y de las competencias; el enfoque de *características* establece que las personas simplemente las poseen o no, sin posibilidad de desarrollarlas; el enfoque *relacional* se refiere a cómo las personas manejan eficientemente o no a sus seguidores, pero sólo se aboca a la eficiencia o manejo de la situación; con respecto al enfoque de *carisma,* se analiza cómo el liderazgo influye de forma transaccional, transformacional o carismáticamente. Debe señalarse que estas posturas no consideran el aprendizaje o capacitación para adquirir rasgos de liderazgo, simplemente se describe si se posee o no. En contraparte, el enfoque de *competencias* parte del supuesto de que éstas pueden ser adquiridas; se pregunta cómo son desarrolladas y además se plantea como una herramienta que facilita la autogestión. Algunos de sus representantes son Robert Katz, Michael Mum- ford y Pablo Cardona.

Si bien los estudios políticos han examinado los liderazgos para identificar variables que puedan actuar como factores posibilitadores de su avance político, en esta investigación se busca indagar si las lideres tienen ciertas competencias necesarias para ejercer un liderazgo efectivo. Cardona y Wilkinson definen las competencias de liderazgo como "comportamientos observables y habituales que conducen al éxito en una tarea o función" con la recomendación de que haya un equilibrio entre las competencias. Estos autores han establecido que el líder *no nace, se hace,* por lo que se puede capacitar y entrenar a las mujeres políticas, al igual que a los hombres, para que puedan desarrollarse en su vida política en caso de no tener suficiente o equitativamente desarrolladas sus habilidades directivas, y también como objeto de diagnóstico. El éxito se basa en la esfera de desarrollo de la persona, cambiante según las circunstancias y nunca estático; por ejemplo, un padre es exitoso al guiar a su familia en sus propias metas, pero también lo ha sido Merkel al gobernar Alemania.



En su modelo de liderazgo, Cardona estableció diez competencias fundamentales para que los líderes sean más efectivos. El análisis de las definiciones de las competencias directivas de liderazgo puede ser asociado a las dimensiones de análisis de trayectoria, redes políticas y efectos, aristas abordadas en los estudios politológicos y descritas líneas arriba. En este sentido, la aportación de este estudio es la aplicación del enfoque organizacional al estudio de las tres mujeres que fueron dirigentes nacionales de partidos políticos mexicanos para determinar cómo las ejercieron y si hay similitudes entre ellas en virtud de que han alcanzado los más altos niveles tanto en cargos políticos y partidistas.

Contexto de liderazgo en mujeres a nivel internacional y en México

Las acciones afirmativas conocidas, como las cuotas de género y el principio de paridad política, han logrado acelerar la inclusión de las mujeres en las candidaturas a cargos de elección popular, principalmente en los parlamentos, asambleas o congresos. El porcentaje mundial de mujeres en cámaras bajas y altas es de 24.5 %, en América 30.6 %, en Europa 29.5 %, en África 24.15 % y en Asia 20.1 % —datos de septiembre 2019 de la Inter-Parliamentary Union **(IPU)—**. México se encuentra actualmente dentro de los cinco primeros lugares de porcentaje de mujeres en los parlamentos con 49.2 % de congresistas, sólo superado por Ruanda, Cuba, Bolivia y seguido por Suecia. Sin embargo, la cúspide del liderazgo político es la presidencia de un país o un ejecutivo subnacional; en el caso de las mujeres, estos espacios siguen mostrando importantes brechas de género. Los datos proporcionados por la **IPU** y por la **ONU** Mujeres, actualizados en enero del 2019, muestran las distancias persistentes: sólo 10 mujeres en posiciones de jefas de Estado y 10 como jefas de gobierno, de 152 y 193 países respectivamente, destacando los casos de la canciller alemana, Angela Merkel, la primera ministra de Bangladesh, Sheikh Hasina, y Dalia Gry-bauskaite en Lituania, por mencionar a aquéllas que han ocupado esta posición por cerca o más de 10 años. En América Latina, las mujeres que han accedido al poder presidencial por diversas vías son también contadas. Su autoridad ha sido fuertemente cuestionada; algunas fueron depuestas por golpe de Estado militar o destituidas, como el caso de Dilma Rousseff, en escenarios políticos sumamente cuestionables sido electas como gobernadoras de entidades federativas tras 65 años de haberse conseguido el derecho al sufragio para las mujeres.

A diferencia de la baja participación en las jerarquías políticas, Llanos y Roza encontraron que en América Latina las mujeres representan 51.5 % de la militancia y 20.4 % forma parte del principal órgano de toma de decisiones (comités ejecutivos nacionales), pero sólo 11.6 % de mujeres ocupaban el cargo de presidentas o secretarias generales de partido. En México, la última revisión realizada por el Instituto Nacional Electoral **(INE)** de los padrones de los partidos políticos de registro nacional evidenció que los partidos políticos tienen una composición paritaria de la militancia: el menor porcentaje de mujeres militantes lo tiene el partido Movimiento de Regeneración Nacional

(MORENA) (47.7 %) y el mayor porcentaje el Partido de la Revolución Democrática **(PRD),** con 62.89 % de mujeres en sus filas. A pesar del importante incremento del porcentaje de mujeres militantes en los partidos políticos, sólo trece mujeres han logrado ocupar las primeras posiciones partidistas a nivel nacional, algunas de ellas con periodos muy cortos en el poder. Destacan las dirigencias de Amalia García, Ivonne Ortega Pacheco, Rosario Robles y Beatriz Paredes, quienes además de presidir su partido a nivel nacional también fueron gobernadoras de Zacatecas, Yucatán, Ciudad de México y Tlaxcala, respectivamente. nacional en México después de las elecciones del 2018, sólo 41 mujeres ocupaban la dirigencia de 238 comités directivos estatales. Como se puede observar en el gráfico 1, el Partido de la Revolución Democrática **(PRD)** es la organización con el mayor número de mujeres en la máxima posición estatal partidista con 10 mujeres y el Partido Verde Ecologista de México **(PVEM)** con el menor número de mujeres en el mando partidista en las entidades (sólo tres dirigentes).

Los datos anteriores muestran que las mujeres en México han logrado posicionarse cada vez más en el ámbito político, al constituir la mitad o más de la militancia de los partidos políticos, ocupando cargos de elección popular principalmente de carácter legislativo, pero a la vez evidencian las brechas persistentes de género en los cargos ejecutivos, tanto de elección popular como de dirigencia interna partidista. Estas consideraciones muestran la pertinencia de investigar cuáles son las características del liderazgo de aquellas mujeres en la política que lograron sortear los obstáculos y barreras que producen las brechas de género para comprender el proceso de desarrollo de competencias de su liderazgo en entornos claramente dominados por hombres.

Conclusiones

En esta investigación se realizó un acercamiento a los discursos de mujeres dirigentes políticas con la finalidad de analizar sus competencias de liderazgo y cómo se relacionan éstas con los resultados de su vida política. Se pretendió contribuir a las respuestas de dichas interrogantes —en el caso de México poco abordado desde la perspectiva de la gestión— de forma exploratoria. Cardona y García-Lombardía han hablado de que un adecuado uso habitual de las competencias directivas de liderazgo puede conducir al éxito de una tarea o función.

En el discurso de los tres casos analizados, las mujeres entrevistadas manifiestan el uso de sus competencias directivas implícita, habitual y equilibradamente. Del análisis anterior se puede concluir semejanzas, como las declaraciones sobre el emprendimiento en su carrera: “hacer que las cosas pasen”, en coincidencia con lo que encontró Chaudhuri en mujeres de India, catalizadoras de la transformación social y política de las que lograron ser dirigentes de los gran *panchayats* (consejos de los pueblos).

Otro elemento similar es que trabajan de manera coordinada con los integrantes de los que han sido sus equipos y también la exigencia y rendición de cuentas a los mismos. Igualmente resalta el manejo de conflictos que presentan los tres casos, de no confrontación y de mucho diálogo. En cuanto a la toma de decisiones destaca la influencia de los tiempos de los partidos políticos y los procesos electorales para ese fin. El contexto temporal influye sus decisiones, pero también denota dos aspectos importantes: *1)* la *autoselección,* que Fernández Poncela (2006) ha sugerido, es determinante para el liderazgo de mujeres políticas —las tres entrevistadas manifestaron su reflexión sobre su capacidad de dirigir—, y *2)* se tomaron la decisión como *objetivo,* pero a partir de la confianza de que podían lograr, en concordancia con Maloiy. Las políticas sienten la capacidad de lograr sus objetivos.

Las participantes describieron, mediante su discurso, el desarrollo y uso de sus competencias, y ninguna muestra carencia o mal manejo de ellas; por ejemplo, ninguna mencionó haber tenido problemas en el manejo de conflictos o en la forma de enfrentar sus derrotas ni tampoco se visualizaba una mala organización de su tiempo. ¿Qué hubiera pasado si alguna de las políticas tuviera aprietos, trances y disyuntivas ante la vida partidaria constantemente? ¿O no supieran manejar y organizar su tiempo, o de acuerdo con sus discursos, no pudieran superar adecuadamente sus derrotas?

Una primera aportación de este estudio es haber detectado que en cuanto a sus competencias de liderazgo hay, ante todo, varias similitudes en las participantes, incluso en las palabras utilizadas. Como estudio exploratorio se identificaron indicios respecto a similitudes en las competencias de liderazgo que poseen las mujeres que llegan a niveles directivos en los partidos políticos. Según este análisis del discurso, sus competencias de liderazgo son habituales y les han ayudado

a conducirse en sus carreras políticas. Por lo que respecta a esta investigación, se puede concluir que las participantes describen comportamientos habituales que les han conducido en sus funciones partidistas y en su desempeño como líderes en un desarrollo equilibrado de las competencias de liderazgo. Segundo, los resultados son indicadores comunes de liderazgo. En cuanto a los modelos y teorías de liderazgo, la literatura hace énfasis en que las y los líderes comparten características comunes. Este estudio contribuye con evidencia exploratoria al tema. La tercera contribución de la investigación es haber identificado que las competencias de liderazgo del ámbito organizacional son aplicables al análisis del liderazgo político en lo que Cardona y García-Lombardía (2009) han llamado *éxito en una función,* en este caso, la carrera política a través de los logros ya descritos. Como se mencionó, el éxito en liderazgo es relativo a los objetivos planteados y éste es un estudio transversal que da certeza de esto para los casos analizados. Finalmente, otra contribución es que el modelo de competencias ofrece la oportunidad de mejora mediante la capacitación y desarrollo. Los resultados obtenidos pueden orientar la toma de decisiones para el impulso de liderazgo de mujeres no sólo en el ámbito político sino en lo general. Además, la subrepresentación de mujeres en México encuentra hoy desafíos importantes a partir de la promulgación de leyes de equidad, que aseguran que las mujeres tienen un lugar garantizado y, sin embargo, lo importante no sólo es que lleguen, sino que estén mejor preparadas y con herramientas para enfrentar todo tipo de desafíos.

Desde luego que las competencias de liderazgo no son el único factor que ha contribuido al éxito de los casos estudiados, pero sin duda es un elemento que ha ayudado a sortear la discriminación, el *piso resbaloso* y el *techo de cristal,* evitando que fueran *corderos sacrificables* o parte de la *tubería agrietada* ni de los partidos ni de los sistemas políticos. Por el contrario, fue a través de esfuerzo, planeación, autoselección, preparación, resiliencia y autoconfianza como lograron las más altas esferas del poder político en una época que no contaban con las condiciones actuales de concientización de la inequidad de género.

Queda pendiente comprobar cuantitativamente los resultados encontrados en esta exploración y ahondar en el análisis politológico de su liderazgo, trayectoria, estilo, redes, influencia, efectos y relación con el sistema político-partidista. El estudio de liderazgo de las mujeres en política no puede examinarse aisladamente, debe existir un enfoque multi- disciplinario.

Liderazgo y Participación de la Mujer[1]

¿Por qué apoyar la participación y el liderazgo de la mujer?

Tanto en el mundo en vías de desarrollo como en el desarrollado las mujeres soportan una carga desproporcionadamente alta de pobreza. Esta pobreza se vive no sólo como privación material sino también como marginación, lo cual significa que quienes viven en la pobreza a menudo carecen o tienen muy pocas oportunidades de influir en los procesos políticos, económicos y sociales, así como en las instituciones que controlan y determinan sus vidas y los mantienen atrapados en un ciclo de pobreza.

Para las mujeres pobres esta experiencia de marginación se duplica: no sólo pertenecen a comunidades ubicadas al "margen de la sociedad", sino que además se les niega la voz *dentro* de los Estados, mercados, comunidades y hogares en los que viven dominadas, como lo están, por hombres e intereses masculinos. Esta falta de voz funciona como factor crítico para mantener la desigualdad de género y la pobreza, que bloquean el acceso de las mujeres a los procesos de toma de decisiones y establecimiento de agendas, y además, a las oportunidades de liderar esos procesos. Esta situación contribuye a la invisibilidad de las mujeres como figuras públicas y constituye una negación de sus derechos a la igualdad en la participación. También perpetúa un proceso de toma de decisiones menos susceptible de representar los intereses de las mujeres que un sistema más representativo, y que, por ende, no posee ni la visión ni la motivación necesarias para desafiar o cambiar las relaciones desiguales de género en la sociedad.

Por ello las tentativas de eliminar la pobreza basada en el género tienen como condición la igualdad en la participación y el liderazgo en los procesos de toma de decisiones, a todo nivel y en todo sector. Para poder desafiar los sistemas económicos y sociales desiguales, y en última instancia insostenibles, en los cuales vivimos, y asegurar los recursos esenciales que las mujeres necesitan para tener vidas dignas y gratificantes, se ha argumentado que estas necesitan "ser políticamente visibles como mujeres y estar empoderadas para actuar en esa capacidad, porque... tienen necesidades y actitudes sobre temas vitales que difieren de las de los hombres". La significativa presencia de mujeres en organismos elegidos y en instituciones económicas puede generar políticas más equitativas porque podría motivar a quienes las elaboran a brindar más atención a los temas que afectan a las mujeres, como la igualdad en la remuneración, mejores condiciones de empleo, guarderías, violencia en el hogar y trabajo no remunerado. Además así las políticas económicas serían más proclives a reconocer el valor del trabajo no remunerado de cuidado de personas (en la mayoría de casos realizado por mujeres) como un activo económico a ser mantenido y desarrollado.

Por ejemplo en Noruega, las parlamentarias dieron lugar a "las políticas de cuidado de personas", las cuales obligan al Estado a incrementar los servicios de cuidado infantil con subvención pública, extender el permiso parental y el trabajo flexible, y mejorar los derechos de pensión de los cuidadores. En Sudáfrica, las parlamentarias han sido líderes mundiales en la introducción de la confección de presupuestos con base de género para analizar los gastos del Estado desde una perspectiva de género y asignar recursos para las necesidades de las mujeres. Si bien contar con más mujeres en posiciones de liderazgo no garantiza que las preocupaciones de las mujeres ingresen a la agenda, existe evidencia de que una vez que una masa crítica de mujeres -más de un tercio- se establece en el poder, sus intereses comunes *en cuanto mujeres* empiezan a pasar a primer plano, como lo demuestran los dos ejemplos citados.

La participación y el liderazgo de las mujeres no constituyen solo un prerrequisito esencial para aliviar la pobreza y afrontar el tema de la desigualdad de género, sino también un derecho humano básico. Los tratados y convenios internacionales de derechos humanos como la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, la Plataforma de Acción de Beijing, y el tercer objetivo de las Metas de Desarrollo del Milenio sobre la igualdad de género reconocen que las mujeres tienen derecho a participar en las mismas condiciones que los hombres, en todos los niveles y en todos los aspectos de la vida pública y la toma de decisiones, ya sea respecto a cómo gastar los ingresos del hogar o determinar cómo debe manejarse el país, y dichos convenios comprometen a los signatarios a alcanzar dicha meta.

Pese a los compromisos de promover la igualdad de género en las estructuras formales de

1 Liderazgo y participación de las mujeres. En: Liderazgo y participación de la mujer: Visión general. Contribuciones del Programa, México: OGB, Marzo 2008. Págs. 1-21

representación y toma de decisiones, las mujeres continúan subrepresentadas en todas las áreas de toma de decisiones, y enfrentan barreras significativas para su participación plena y equitativa en las estructuras e instituciones que las gobiernan y que afectan directamente sus vidas.



¿Por qué la participación y el liderazgo de la mujer es clave para el trabajo?

En su calidad de organización humanitaria, de desarrollo y de campañas, basada en derechos, y que trabaja con otros para superar la pobreza y el sufrimiento, ha buscado por muchos años asegurar que el derecho de las mujeres a la participación igualitaria en el diseño y ejecución de programas sea respetado, de manera que éstas tengan mayor influencia sobre las decisiones que afectan sus vidas. Existe un creciente impulso a ir más allá de esto y apoyar el liderazgo de las mujeres en las instituciones y procesos que hoy perpetúan las desigualdades de riqueza y poder basadas en el género y que refuerzan la negación de los derechos de las mujeres. Se trata de dar apoyo y estímulo particulares al liderazgo transformador que busca de manera explícita desafiar dichas desigualdades.

Esta serie de Contribuciones del Programa sobre liderazgo y participación de la mujer documenta lo aprendido a partir de los programas que Oxfam GB y sus contrapartes han estado apoyando en todo el mundo. Los estudios de caso de Filipinas, Israel y el Reino Unido detallan proyectos que han buscado cultivar y llamar la atención sobre la participación y el liderazgo de las mujeres en la esfera económica, a través del apoyo a sus actividades en las organizaciones de la sociedad civil. Cuatro documentos -de Sierra Leona, Honduras, Camboya y Haití- describen el trabajo programático para promover la participación política de las mujeres en las estructuras formales de gobierno. Por último, el estudio de caso de Chile resalta el importante vínculo que existe entre incrementar la visibilidad de las mujeres en los sectores económicos y sociales e involucrarse en actividades de incidencia para promover los derechos laborales de las mujeres a nivel político.

Las actividades descritas aquí se han realizado a todo nivel, desde el trabajo con mujeres marginadas para identificar, articular y hacer cabildeo sobre temas de preocupación comunitaria en el Reino Unido, hasta el apoyo a representantes elegidos y ministros para que incorporen un análisis de género y pobreza a su trabajo en los altos niveles del gobierno en Sierra Leona, Honduras y Haití. En todos esos casos, sin importar a qué nivel se desarrollan las actividades, emerge con fuerza la necesidad de desafiar activamente los estereotipos, actitudes y creencias que continúan

limitando las oportunidades de las mujeres de alcanzar su potencial como ciudadanas activas y líderes. Si bien todas las mujeres son afectadas por estos estereotipos, las que viven en la pobreza enfrentan mayor prejuicio, no sólo por su identidad de género sino también por su identidad de clase (o casta), su nivel de educación y, a menudo, también su identidad étnica o racial. Todo esto se entrecruza para convertirlas en "inadecuadas" para posiciones de liderazgo e influencia, a ojos de las élites del poder. Estos prejuicios deben ser desafiados y abordados a todo nivel, incluso por parte de aquellas mujeres que logran acceder a puestos formales de poder e influencia, y por parte de los líderes hombres. No basta "llevar a las mujeres al poder"; una vez allí deben ser apoyadas y alentadas a actuar en el mejor interés de todas las mujeres, rendir cuentas de esta responsabilidad e influir en sus pares hombres para que hagan lo mismo.

Este no es un campo de "soluciones rápidas" e impactos instantáneos, sino de cambios graduales, que se dan a medida que las mujeres líderes, y las que están en proceso de serlo, van siendo preparadas y apoyadas para comprometerse y participar en los procesos de toma de decisiones en una forma que desafíe las desigualdades y la injusticia. Como un reflejo de esto, varios de los programas presentados aquí todavía no logran aportar ejemplos concretos de cómo la creciente participación y liderazgo de las mujeres ha generado cambios positivos para las mujeres que viven en la pobreza y la marginación, más allá del nivel estrictamente local (en los estudios de caso de Israel y Camboya, por ejemplo). Dicho esto, sentimos que estos estudios de caso representan ejemplos útiles del "trabajo en progreso" hacia la posibilidad de una participación activa de las mujeres de cualquier origen en las estructuras de toma de decisiones, y hacia el fortalecimiento de un liderazgo transformador y progresista que en un futuro generará cambios reales y positivos para las mujeres que viven en la pobreza y la marginación.

Una instantánea de la participación y el liderazgo de la mujer en el mundo hoy

Instituciones económicas. En el campo de la economía y las finanzas, las mujeres siguen estando profundamente subrepresentadas en la toma de decisiones de las instituciones locales, nacionales e internacionales. A nivel de gobierno, solo 14 por ciento de los ministros de finanzas son mujeres (28 mujeres en 193 países). Las instituciones internacionales, que dan forma a las políticas económicas y sociales en los países en vías de desarrollo, cuentan con pocas líderes. Por ejemplo, en el Banco Mundial y en el Fondo Monetario Internacional, las mujeres constituyen cerca del 20 por ciento de los puestos de liderazgo, y menos de 10 por ciento de gobernadores. Y, lamentablemente, las mujeres están ausentes de los más altos niveles empresariales: sólo 25 de las 1 000 primeras corporaciones multinacionales son dirigidas por mujeres. De modo que el creciente rol del sector privado en el desarrollo no muestra signos prometedores de avance en el empoderamiento de las mujeres.

En el hogar y a nivel comunitario, pese a que más mujeres se trasladan hacia muchos campos económicos que alguna vez fueron monopolio de los hombres, la división del trabajo basada en el género es aún muy real, tanto dentro como fuera de casa. Dentro del hogar, las mujeres cargan el peso abrumador de las no remuneradas labores reproductivas y de cuidado de personas, que afectan la posibilidad de ser activas fuera de casa, e influir en las decisiones económicas dentro de ella. En muchos hogares rurales pobres, el rol de las mujeres en la producción y procesamiento agrícolas es a menudo inadvertido o subestimado. Y si las mujeres también trabajan fuera de casa, suele ser en trabajos de bajo estatus, en el sector informal, con pocos beneficios, y protección mínima. Incluso en el sector formal, las mujeres todavía ganan mucho menos que los hombres. Si bien las mujeres representan cerca de 40 por ciento de la fuerza laboral remunerada, sólo obtienen 26 por ciento de los ingresos mundiales. El estatus de las mujeres no será desafiado si estas tienen poca o ninguna voz en las organizaciones e instituciones que regulan o controlan el sector económico.

Desde el lado positivo, los ingresos y las opciones profesionales de las mujeres en comparación con los de los hombres han aumentado significativamente en las últimas décadas, y éstas han demostrado un éxito espectacular en el manejo de sus propios negocios en todo el mundo. Pero a pesar de ello las mujeres rara vez son encontradas como gerentas, propietarias y empresarias.

Incluso los sindicatos, cooperativas y otras asociaciones de productores, que tienen por finalidad defender y representar los derechos de *todos* los trabajadores, suelen contar con pocas mujeres en sus puestos de mando (a menos de que se trate de cooperativas dedicadas a las mujeres). Los sindicatos, en particular, están dominados por hombres, de lo cual resulta que las necesidades y prioridades particulares de las mujeres trabajadoras son frecuentemente ignoradas. Los tipos de trabajo a los que se dedican las mujeres y la difundida precariedad de sus situaciones de empleo

también pueden dificultarles mucho obtener el apoyo de los sindicatos tradicionales o influir en sus políticas.

Instituciones políticas. En casi todos los países, las mujeres ya han ganado el derecho al voto. Sin embargo, todavía es escandaloso el reducido número de mujeres en puestos de liderazgo político. A nivel global, solo 17,4 por ciento de los representantes políticos nacionales son mujeres, y sólo 15 por ciento de 193 países a nivel mundial han logrado contar con 30 por ciento de mujeres en el gobierno central. Además, a nivel global sólo 3,5 por ciento de los puestos ministeriales más altos está en manos de mujeres, lo cual significa que en los niveles tope del gobierno, por lo general las mujeres tienen pocas oportunidades de delinear las políticas a seguir. Más abajo, a nivel de las instituciones gubernamentales regionales y subregionales, que desempeñan con frecuencia un papel importante en la determinación del acceso a los servicios básicos y los recursos, las mujeres brillan por su ausencia. Las mujeres de origen pobre, o de grupos étnicos u otras minorías (basados, por ejemplo, en identidad sexual, (dis)capacidad, o condición de VIH) están particularmente subrepresentadas en las estructuras políticas formales.

Sin embargo, hay signos de mejoría. Desde 1995, la tasa de mujeres en asambleas nacionales casi se ha duplicado. En algunas partes de África se ha dado un progreso considerable. Seis países africanos cuentan hoy con mejores perfiles de representación de la mujer que en los países de Europa/OSCE (Organización para la Seguridad y Cooperación en Europa) (excluyendo a los países escandinavos). La reciente llegada al poder de actuales jefas de estado como Ellen Johnson-Sirleaf en Liberia y Michelle Bachelet en Chile también indica un aumento en la aceptación de la legitimidad de las mujeres líderes. En particular, la elección de Bachelet da esperanzas, dado que hizo campaña por una agenda abiertamente a favor de la igualdad de género y los derechos de las mujeres. Esta agenda está ahora transformándose en decisiones políticas que fortalezcan los derechos de las chilenas, como el incremento de los servicios de cuidado infantil para madres de bajos recursos, y una legislación que permita el acceso a anticonceptivos de emergencia.

instituciones de la sociedad civil

Dadas la histórica falta de presencia de la mujer en el gobierno formal y las barreras estructurales que ellas enfrentan al ingresar a la esfera política, varias mujeres han buscado puestos de liderazgo dentro de las organizaciones de la sociedad civil como una forma de encontrar vías alternativas para forjar los cambios y obtener las respuestas que buscan. En un ejemplo de Israel y los territorios palestinos ocupados incluido aquí, las mujeres pobres árabe-israelíes, marginadas tanto dentro de sus propias comunidades como dentro de la sociedad israelí en general, han logrado asegurar una influencia a través de su activismo dentro de una organización de la sociedad civil que hace campaña por los derechos de los desempleados.

Sin embargo, incluso dentro de las ONG y organizaciones comunitarias que declaran representar a “la comunidad”, las mujeres tienen muchas menos probabilidades de llegar a ser líderes que los hombres, y es poco probable que sus intereses compartidos sean incluidos en la agenda. Las organizaciones de base comunitaria pueden también terminar siendo dominadas por los intereses de los miembros adinerados y más poderosos de la comunidad, marginando una vez más las prioridades de las mujeres y sus experiencias. En respuesta a esto, las mujeres han fundado sus propias organizaciones. No obstante, estas organizaciones con frecuencia son relegadas de los procesos políticos que involucran a las organizaciones de la sociedad civil y pueden nuevamente reflejar los intereses de las mujeres que ya están en puestos de relativa influencia y poder, en lugar de los intereses de las que están en la parte más baja de la escala social.

Barreras a la participación y el liderazgo de la mujer, y estrategias para superarlas

Existen varios factores que limitan la posibilidad de las mujeres pobres de participar en iguales condiciones que los hombres y acceder a posiciones de liderazgo. Sin embargo, estos factores siempre impactan con mayor fuerza a las mujeres pobres. El prejuicio institucional basado en el género representa, dada la forma en que los sistemas sociales y económicos están organizados, un desafío para todas las mujeres que buscan la igualdad en la participación y compiten por posiciones de liderazgo. El escepticismo y la desconfianza respecto a la habilidad de las mujeres para liderar, y los prejuicios y estereotipos acerca de su rol en la sociedad y sobre su falta de idoneidad para roles de liderazgo y de toma de decisiones son otros desafíos mayores para todas las mujeres.

Las mujeres que viven en la pobreza enfrentan una gama adicional de barreras. La falta de

educación y los bajos niveles de dominio de la lectoescritura dificultan el acceso a la información y, a menudo, minan la confianza y las habilidades necesarias para ingresar a la vida pública, ya sea en la aldea, la comunidad, la región o el país. La falta de recursos financieros restringe las oportunidades y el aplomo de las mujeres pobres para arriesgarse a competir por posiciones de liderazgo y mantenerlas. Asimismo, no les permite adquirir apoyo para el cuidado de sus dependientes, lo cual es a menudo crucial para combinar la vida pública con la familiar. Es también probable que las mujeres tengan menos acceso a las redes, contactos y experiencia social y profesional que se espera de los líderes públicos. Las mujeres que viven en la pobreza llevan el peso abrumador de la labor reproductiva en la familia. En varios contextos esto incluye abastecerse de combustible y agua, y cultivar productos de subsistencia para alimentar a sus familias. Esto significa que el tiempo es un recurso clave. Para las mujeres pobres participar en la toma de decisiones públicas más allá de sus necesidades inmediatas para sobrevivir puede parecer una carga adicional imposible de asumir. Las restricciones en la movilidad de las mujeres, ya sean culturales, legales o resultado de sus propios temores de sufrir violencia y acoso sexual si dejan la seguridad de sus propias comunidades, pueden dificultar mucho los viajes para participar en reuniones o foros. Esto también limita las oportunidades de hacer campaña a favor de las mujeres que candidatean a puestos formales de poder. Además, las mujeres que viven en la pobreza están sujetas a determinados riesgos y vulnerabilidades relacionados al género, causados por factores como el VIH, la discapacidad y la violencia basada en el género, lo cual agrava su incapacidad de participar en pie de igualdad con los hombres.

Llevar a cabo “auditorías de género” de cualquier tipo -por ejemplo, la investigación respecto a cómo un tema o política particular está impactando en el bienestar de las mujeres, como se detalla en el estudio de caso de Filipinas (relacionado con la liberalización del comercio), o la evaluación participativa de necesidades, como la emprendida por la contraparte de Oxfam GB, Sawt el-Amel en Israel (para determinar cómo las mujeres estaban siendo afectadas por el Plan Wisconsin, un nuevo programa de “la asistencia social al trabajo”)-, son importantes vías para determinar qué factores están limitando las oportunidades de las mujeres de participar en un contexto particular, a fin de encontrar maneras de desafiar y superar aquellas limitaciones.

En términos generales, existen tres áreas que requieren ser afrontadas: la superación de las barreras estructurales; la promoción y apoyo a las mujeres para asumir roles de liderazgo o participar en la toma de decisiones en iguales condiciones que los hombres; el apoyo a mujeres y hombres para cumplir con roles de liderazgo que desafían las desigualdades de riqueza y poder, y reconocen y promueven los derechos de las mujeres.

Superando las barreras institucionales a la participación y el liderazgo de la mujer

Reforma legislativa. En la esfera política, la forma en que las elecciones están organizadas y se llevan a cabo, especialmente en la selección de candidatos, presenta problemas particulares para las mujeres, ya sea para ser seleccionadas en una elección primaria, o para aparecer en la lista de candidatos de un partido. La falta de conocimientos, la falta de acceso a redes de patrocinio, la falta de apoyo financiero y el prejuicio activo o percibido contra las candidatas, todo esto actúa como otras tantas barreras estructurales a la participación de las mujeres en elecciones para cargos públicos a todo nivel de representación. Por ejemplo, en Sierra Leona las candidatas reportaron que los partidos políticos solían retirar a último momento a las mujeres de sus listas, reemplazándolas por hombres que, según su sentir, tenían más posibilidades de salir elegidos.

A la luz de esta situación, la reforma electoral puede dar nuevas oportunidades a las mujeres que buscan convertirse en líderes de la arena política. La implementación de cuotas y reserva de puestos han sido instrumentos claves para aumentar la representación política de las mujeres, y más de 40 países han adoptado leyes de cuotas para regular la selección o elección de mujeres a cargos políticos. En varios de los ejemplos incluidos en esta serie -Sierra Leona, Haití, Honduras-, el cabildeo para la implementación o ampliación de la cuota de mujeres ha sido parte central del trabajo de largo plazo del programa sobre participación y liderazgo de las mujeres, como lo ha sido también la educación de las votantes sobre cambios legislativos para motivarlas a ejercer su derecho a participar en las elecciones. Sin embargo, los intereses de las mujeres como grupo colectivo no han avanzado necesariamente mediante el establecimiento de estas cuotas, dado que las mujeres que alcanzan roles de liderazgo pueden no estar al tanto de la necesidad (o pueden no estar dispuestas a hacerlo) de defender y promover los derechos de las mujeres e influenciar a sus colegas hombres a hacer lo mismo. Por esta razón, si es utilizado en forma aislada o si se le

cree suficiente para generar una mayor igualdad de género, el sistema de cuotas es vulnerable a manipulaciones políticas y tiene un poder transformador limitado. Y, si falta la voluntad política para implementar las cuotas y no existen los mecanismos para imponerlas, puede ser que los partidos políticos y las estructuras estatales simplemente las ignoren, como lo ilustra el ejemplo de Honduras.

Las políticas de descentralización han sido particularmente significativas en el incremento de la representación de las mujeres a nivel local. Estas políticas dan a los gobiernos locales y regionales (en lugar de al gobierno central), el poder de tomar decisiones sobre servicios locales como la salud, la educación y el saneamiento. Dado que suele ser más fácil para las mujeres ser elegidas a nivel local que a nivel nacional, la descentralización puede darles una influencia real sobre las decisiones que tendrán un impacto directo en la vida de los miembros de sus comunidades. En reconocimiento a esto, la introducción de políticas de descentralización en Camboya y Sierra Leona impulsó a Oxfam GB y sus contrapartes a dar apoyo a las mujeres que participaron en las elecciones para el gobierno local.

Aumentando la visibilidad en el sector económico. La subrepresentación de las mujeres en roles de liderazgo en la esfera económica contribuye a: la subvaloración y falta de reconocimiento de su contribución a la economía remunerada y no remunerada; condiciones de trabajo y procesos de producción que no satisfacen sus necesidades; falta de acceso y control de los recursos económicos; su concentración en el extremo inferior de la cadena de valor económico, lo cual significa que gozan de menores beneficios económicos.

Un primer paso importante en el fortalecimiento de las oportunidades de las mujeres de participar en la toma de decisiones y de alcanzar posiciones de liderazgo en el sector económico es visibilizar sus contribuciones en ese sector. Reconociendo esto, Oxfam GB y sus contrapartes trabajaron tanto en Filipinas como en Chile para destacar las vitales contribuciones de las mujeres al sector pesquero y al sector agroexportador respectivamente. En Filipinas las “auditorías de género” ayudaron a identificar el tipo de contribuciones de las mujeres a la industria pesquera en general y aclararon cómo la forma en que las organizaciones de trabajadores operan dificultaba la participación activa de las mujeres. Esto también puso de relieve la necesidad de crear unas estructuras de manejo más incluyentes, y la necesidad de capacitación en liderazgo, para permitir a las mujeres participar más efectivamente en dichas organizaciones. En Chile, Oxfam GB ha facilitado vínculos entre organizaciones de derechos de las mujeres, sindicatos y las principales organizaciones de la sociedad civil, y ha apoyado a una red de trabajadoras agrícolas para que representen y hagan cabildeo a favor de las mujeres trabajadoras. Esto ha llevado a una mayor conciencia de la presencia de las mujeres en la industria agroexportadora y de la vulnerabilidad y explotación que ellas experimentan, lo cual a su vez significa que las alianzas realizaron un cabildeo efectivo para que se den cambios en la legislación nacional para proteger los derechos de las mujeres trabajadoras.

En Israel, la introducción del Plan Wisconsin, un impopular programa “de la asistencia social al trabajo” impulsó a las mujeres de la minoría árabe a actuar, en base a que el programa tenía un impacto negativo en las mujeres, era explotador y arriesgaba el bienestar de las familias. Para muchas mujeres ésta era la primera vez que participaban en alguna actividad pública. El hacerlo liberó su enorme potencial para el liderazgo y el activismo, y también las visibilizó ante el público como grupo. Esto fue reconocido por la organización contraparte de Oxfam GB, Sawt el-Amel; y, por primera vez las mujeres están hoy integradas a la estructura de liderazgo de la organización.

Cambiando las actitudes respecto al liderazgo y la participación de la mujer

Las actitudes y creencias tradicionales sobre el rol de la mujer en la sociedad siguen perjudicando las concepciones, tanto de hombres como de mujeres, respecto a la habilidad de la mujer para participar plenamente en la vida pública. Estas concepciones incluyen estereotipos sobre las mujeres respecto a que son dependientes, no cuentan con las capacidades necesarias, y no son idóneas para el liderazgo institucional y la toma de decisiones estratégicas. La gente hasta pone en cuestión la “moralidad” de las mujeres que buscan puestos de liderazgo. En Sierra Leona, muchas candidatas reportaron haber experimentado hostilidad sobre todo de parte de las votantes mujeres, que les decían “regresen a sus casas, donde pertenecen”. En otros sitios, en muchos contextos conservadores, las mujeres están activamente prohibidas de vincularse a actividades externas a la casa.

Mediante el trabajo con mujeres en la industria pesquera de las Filipinas, Oxfam GB y sus

contrapartes constataron que un importante obstáculo a la participación activa y liderazgo de las mujeres era la propia aceptación de las mujeres de los roles y relaciones existentes en base al género. En respuesta a esto, parte del trabajo de Oxfam GB consistió no solo en motivar a las mujeres de la industria pesquera a reconocer su derecho a ser líderes, sino también a motivarlas a reconsiderar sus percepciones de género sobre "lo que hace ser un buen líder". En el Reino Unido, las mujeres que participaron en la capacitación para promover la participación y el empoderamiento económico y político no compartían, realmente, ningún sentido de solidaridad como mujeres. Fue sólo conociendo a mujeres de otras partes del país, e identificando y discutiendo problemas comunes, que las participantes advirtieron que, en efecto, en cuanto mujeres, enfrentaban muchos de los mismos problemas, y que muchos de éstos eran resultado de desigualdades de género y estereotipos respecto a lo que eran un comportamiento masculino y femenino aceptables. Estos ejemplos ponen de relieve la importancia de recordar que cualquier trabajo en este campo debe incluir actividades que desafíen las percepciones de las propias mujeres sobre su idoneidad para el liderazgo.

Trabajar para motivar a los hombres a ser más receptivos a la idea de que las mujeres ocupen posiciones de poder es también clave al momento de desafiar las desigualdades y discriminación que las mujeres enfrentan. En Sierra Leona, así como se brinda capacitación en género a los políticos y líderes hombres, la contraparte de Oxfam GB, el Grupo 50/50, está buscando identificar hombres "paladines" en posiciones de autoridad, que estén dispuestos a hablar a favor del derecho de las mujeres al liderazgo y la participación política. Estos paladines son cruciales, argumenta el Grupo 50/50, para cambiar las actitudes de otros hombres, así como para alentar que quienes rechazan la dominación masculina y apoyan una mayor igualdad en la participación y el liderazgo en los procesos de desarrollo hagan escuchar su voz.

También es cierto que "las acciones dicen más que las palabras". En las comunidades árabes de Israel afectadas por el impopular Plan Wisconsin, las mujeres han llegado a liderar la resistencia a dicho plan. Al inicio algunos hombres se opusieron a que sus mujeres y hermanas participaran en las protestas públicas; pero ahora que los hombres de esas comunidades han constatado los beneficios que el liderazgo y activismo de las mujeres están generando, la mayoría lo que realizan fuera de la casa. Las mujeres jóvenes, en particular, pueden experimentar una "pobreza de tiempo", ya que con frecuencia son apoya y está contenta de seguir al liderazgo de las mujeres en esta campaña. En una sociedad muy tradicional respecto a los roles de género y en la cual la movilidad de las mujeres es estrechamente controlada por los familiares hombres, esto representa un cambio significativo en las relaciones de poder de género.

Manejando las limitaciones de tiempo y movilidad de las mujeres

Una de las barreras prácticas que enfrentan las mujeres que desean asumir un rol más activo en los sectores político, económico y de la sociedad civil, es la falta de tiempo. Existe un fuerte prejuicio masculino en la cultura laboral de varias instituciones, muchas de las cuales favorecen a líderes que desempeñan un rol "masculino" tradicional en la vida familiar, sobre aquellas personas que llevan el peso del trabajo de cuidado no remunerado. Esto ubica a las mujeres en una clara desventaja, dado a que en todas partes se espera que las mujeres asuman la carga del trabajo doméstico y cuidado de los hijos, a menudo junto con el trabajo pagado responsables no sólo de atender a sus hijos y esposos, sino también a miembros de la familia extendida de sus esposos. En varios contextos, estas responsabilidades se extienden a la recolección de combustible y agua, y al cultivo de alimentos para sus familias. La falta de control respecto a si tener hijos o no y cuándo también le dificulta a las mujeres planificar su participación en concursos de liderazgo o elecciones, lo cual pone de relieve cuán importantes son los derechos reproductivos para la posibilidad de que las mujeres participen y lideren. Aquellas mujeres que han tenido éxito como líderes a menudo han podido hacerlo porque no tenían dependientes que cuidar, contaban con los ingresos suficientes para poder adquirir servicios de cuidado u otro tipo de apoyo doméstico, o han podido planificar cuándo tener hijos y cuántos. A largo plazo las actitudes deben cambiar, y las labores domésticas del hogar habrán de ser repartidas entre los miembros de la casa, hombres incluidos. Pero a corto plazo varios de los programas descritos en estos estudios de caso se aseguraron de que la capacitación en liderazgo no añadiera un peso más a la ya considerable carga de trabajo de las mujeres. En Filipinas y Honduras se ofreció cuidado de los hijos gratuito a las mujeres que recibían capacitación en liderazgo; mientras que, en el Reino Unido, la capacitación fue programada para calzar dentro del horario escolar, y de una manera que no les hiciera perder el acceso a los beneficios del Estado.

Los límites a la movilidad de las mujeres representan también una barrera significativa para la participación plena y para alcanzar posiciones de liderazgo. En varios casos estas limitaciones son culturales. Por ejemplo, en la comunidad árabe de Israel por lo general no se considera aceptable que las mujeres tengan actividades fuera de la casa, lo cual hizo particularmente significativo su involucramiento en la campaña pública contra el Plan. Pero en otros contextos, estas limitaciones pueden ser prácticas y económicas, a menudo relacionadas con la necesidad de cuidar a los hijos pequeños y con la imposibilidad de pagar el transporte o los costos de guardería. Pueden ser también el resultado de la propia falta de confianza en sí mismas y de la falta de experiencia en movilizarse por su cuenta o hablar en público. En Honduras, las contrapartes de Oxfam GB brindaron transporte gratuito a las mujeres de las comunidades rurales pobres para asistir a reuniones con candidatos, de manera que pudieran participar activamente en los procesos democráticos. Asimismo, se ofreció servicio de guardería en el lugar y gratuito a las mujeres indígenas rurales que participaban en la capacitación en liderazgo de la "escuela de incidencia". En el Reino Unido, además de pagar el transporte y alojamiento para que las mujeres asistieran a las reuniones de cabildeo en Londres, las contrapartes de Oxfam GB se aseguraron de que las mujeres viajaran y participaran en las reuniones en pares, para que no se sintieran aisladas.

Abordando las desigualdades de riqueza y poder

En todos los niveles desde el hogar hasta el gobierno central, las desiguales relaciones de poder impactan en la habilidad de las mujeres para participar plenamente en la vida pública y alcanzar posiciones de liderazgo. Existen varias formas en que esta desigualdad es mantenida, por ejemplo, a través del uso (o amenaza) de violencia contra las mujeres; las restricciones a las actividades, vestimenta o movimiento de las mujeres sancionadas por su cultura o religión; los estereotipos de género que presentan la desigualdad social de las mujeres como algo "natural" o "normal"; y los sistemas y redes de patrocinio dominados por hombres y sus intereses.

En Filipinas, la organización contraparte de Oxfam, Developers, encontró que alentar a las participantes a analizar y discutir sus propias experiencias de violencia doméstica las condujo a percatarse cuánto impactaba la violencia por lo general en las posibilidades de las mujeres de participar en los procesos de toma de decisiones fuera del hogar. Las participantes, entonces, pasaron a generar conciencia sobre la violencia contra las mujeres en sus comunidades, y a hacer cabildeo para que los planes de desarrollo local aborden el tema de la violencia basada en el género.

Un obstáculo importante identificado en varios de los estudios de caso que tratan sobre el liderazgo político de las mujeres es la falta de fondos. Esto no sorprende dado el grado desproporcionado en que la pobreza afecta a las mujeres, siendo esto resultado de, como también contribución a, su desigual estatus en la sociedad. Pero también puede derivar de la falla de las mujeres en obtener total apoyo de los partidos políticos a los cuales están representando. En Sierra Leona, las mujeres que participaron en las elecciones locales en el 2004 dijeron que el apoyo financiero que recibieron del Grupo 50/50, contraparte de Oxfam GB, hizo una enorme diferencia en términos de permitirles pagar sus viajes y otros gastos de campaña. Pero no es ideal asignar fondos de esa manera, porque podría ser visto como que compromete la neutralidad de los proyectos diseñados para apoyar a las candidatas, por decir lo menos, y porque siempre es sólo una solución a corto plazo.

Reconociendo esto, el Grupo 50/50 también está haciendo campaña por la reducción de los actuales requerimientos financieros para participar en elecciones. En Honduras, las organizaciones contrapartes de Oxfam GB están presionando por una reducción del periodo de campaña, porque esto podría reducir la suma que las candidatas tendrían que gastar en la candidatura. En última instancia, por supuesto, la única solución sostenible es la mejora del estatus económico de todas las mujeres.

Alentando y apoyando a las mujeres para que asuman roles de liderazgo y sean efectivas en ellos

Brindar capacitación específica a las mujeres que desean asumir posiciones de liderazgo es una forma de facilitar que más mujeres influyan en los procesos de toma de decisiones. Varios textos de esta serie presentan ejemplos de mujeres que, interesadas en candidatear, recibieron capacitación que incluyó, de acuerdo al contexto, herramientas para el liderazgo y la realización de campañas, conocimiento de los sistemas y estructuras políticas, y cómo desarrollar y proponer agendas que defiendan los derechos de las mujeres. Entre las actividades también se incluyó la educación en derechos legales o la generación de conciencia en los votantes sobre las elecciones,

la movilización de las mujeres para votar y para que los elegidos rindan cuentas. Tales campañas son a menudo claves en contextos donde las mujeres pobres en particular pueden tener muy poca conciencia de sus derechos como votantes y como ciudadanas. Dados sus niveles de analfabetismo y su exclusión de los canales de información, puede que no tengan forma de enterarse sobre esos derechos por su cuenta. Por ejemplo, algunas de las líderes comunitarias que participaron en las capacitaciones de Sierra Leona ni siquiera estaban informadas de que tenían derecho a *votar,* y mucho menos candidatear.

Un reto importante para organizaciones como Oxfam GB o sus contrapartes es cómo dar este apoyo de la forma más imparcial posible, para poder así mantener la diferenciación entre apoyar el incremento de la participación de las mujeres en las instituciones políticas y económicas y evitar la percepción de que el programa apoya intereses políticos particulares. Otro desafío es asegurarse de que las mujeres de diversas proveniencias -etnicidad, edad, nivel de educación, (dis) capacidades, estatus socioeconómico- sean incluidas en las actividades de capacitación. Esto se ha logrado en distintas medidas en los programas.



Si bien la capacitación y el apoyo son importantes para las mujeres en proceso de alcanzar posiciones de poder, con demasiada frecuencia, una vez que han sido elegidas o han alcanzado una posición de liderazgo, sienten que son dejadas “para que se las arreglen por su cuenta”, dentro de lo que puede ser un ambiente bastante hostil. En el proyecto “Mujeres en Liderazgo” (WIL, por sus siglas en inglés), primera etapa del trabajo de Oxfam GB y del Grupo 50/50 en promover la participación política de las mujeres en Sierra Leona, se enfatizó la preparación de las mujeres (la mayoría de origen pobre y sin experiencia en posiciones de liderazgo formal) para las elecciones. Una vez elegidas, varias mujeres concejales se sintieron abrumadas y mal equipadas para cumplir las tareas que se esperaba de ellas, esto a menudo como resultado de un bajo nivel de alfabetismo, sobre todo cuando se trataba de trabajar en inglés. De modo que, en la segunda etapa de este trabajo, el proyecto “Promoviendo una Cultura de Representación Igualitaria” (PACER, por sus siglas en inglés), se ofrece un programa continuo de patrocinio a las concejales e integrantes del Parlamento, para ayudarlas a ser más efectivas en sus funciones.

En Haití, además de apoyar a las candidatas, la contraparte de Oxfam GB, Fanm Yo La, provee capacitación continua a las concejales, senadoras y diputadas. Además, la “Escuela de Mujeres en Política” apunta a motivar a las mujeres locales a entrar en la política y asumir roles de liderazgo. En Camboya, la contraparte de Oxfam GB.

Mujeres por la Prosperidad, ha establecido los “Foros de Mujeres Concejales” (FCFs, por sus siglas en inglés), donde las mujeres concejales pueden ganar experiencia para hablar en público en un entorno alentador, y aprender de otras concejales que ya han enfrentado con éxito la discriminación y otros problemas. Los beneficios de esto son tangibles, ya que las participantes han reportado que ahora se sienten cómodas contribuyendo a los debates del Concejo, enfrentando la discriminación, y asumiendo responsabilidades adicionales, como el liderazgo de comités.

El trabajo de Oxfam GB en el Reino Unido no se centra en preparar a las mujeres para posiciones formales de liderazgo, sino más bien en motivar a las mujeres que viven en la pobreza a involucrarse con las instituciones que toman las decisiones que impactan en sus vidas. Un aspecto central de este trabajo es fortalecer la confianza en sí mismas, y motivarlas a reconocer que tienen derecho a enfrentar situaciones y decisiones que consideran injustas o que tendrán un impacto negativo para ellas. Pero otro aspecto importante de este trabajo ha sido preparar a las que están en posiciones de poder para escuchar realmente lo que las mujeres tienen que decir, a fin de que estos intercambios sean lo más valiosos posible para ambas partes.

Más allá de desarrollar las capacidades de las mujeres para liderar, existe la necesidad de transformar los modelos de desarrollo de liderazgo para que respondan mejor a una perspectiva de género e incluyan temas como la gobernabilidad participativa y el diálogo incluyente, como lo ejemplifica el estudio de caso de Filipinas. Esta es un área de pensamiento relativamente nueva, que tiene un potencial enorme para fortalecer el liderazgo en los derechos de las mujeres.

Si elevar perfil de las mujeres en roles de liderazgo va a tener éxito como vía para beneficiar a aquellas que viven en la pobreza, esto debe estar vinculado a un proceso más amplio de promoción de los derechos de las mujeres y otras iniciativas para combatir la pobreza. En varios de estos estudios de caso, el aumento del número de mujeres en posiciones de poder ha tenido un beneficioso impacto directo en el bienestar de las mujeres que viven en la pobreza. En Camboya, por ejemplo, las concejales elegidas luego de la introducción de la descentralización han trabajado para proveer asistencia orientada a las personas más pobres y más marginadas de sus comunidades, como aquellas afectadas por VIH.

Pero es importante reconocer que no todo mecanismo formal para elevar el perfil de las mujeres da automáticamente ese resultado. Por ejemplo, en el estudio de caso de Honduras, la reforma electoral condujo a que más mujeres sean elegidas, pero varias de esas congresistas provienen de medios religiosos y conservadores, y son integrantes de las élites económicas y culturales del país. Estas mujeres han sido responsables de auspiciar leyes regresivas que limitarían los derechos y las oportunidades de las mujeres de avanzar en temas de igualdad de género, como por ejemplo la prohibición de una educación sexual con perspectiva de género en las escuelas. Las mujeres en posiciones formales de poder no necesariamente actúan a favor de los intereses de otras mujeres, o a favor de las mujeres pobres o de otros grupos marginados. Además, es erróneo asumir que todas las mujeres políticas progresistas serán automáticamente “conscientes de la perspectiva de género” e incorporarán los derechos de las mujeres y los temas de igualdad de género a sus agendas de forma significativa.

En respuesta a esto, el trabajo de las contrapartes de Oxfam GB en Honduras ha incluido desde las elecciones la forja de alianzas entre las congresistas que están dispuestas a promover los derechos de las mujeres y la igualdad de género, y las organizaciones de derechos de las mujeres. Las dos partes se han beneficiado. Las organizaciones han podido hacer cabildeo directo con las congresistas, mientras que éstas han podido recibir la información y las ideas que requieren para poder presionar en el Congreso por una legislación que haga avanzar la igualdad de género y los derechos de las mujeres. En otros lugares, como Haití, Sierra Leona y Camboya, las políticas elegidas a cargos públicos han recibido capacitación para ayudarlas a identificar los temas de desigualdad claves que afectan a su electorado.

Otro enfoque que apunta a promover que las candidatas progresistas integren el género y el alivio de la pobreza a sus agendas ha sido la adopción de “pactos” o “protocolos” locales. En Haití y Honduras, las organizaciones contrapartes de Oxfam GB facilitaron reuniones entre los votantes y candidatos, mujeres y hombres, donde los votantes tuvieron la oportunidad de hacer escuchar sus preocupaciones y demandas. También se invitó a representantes de las organizaciones de derechos de las mujeres. Al final de las reuniones, los candidatos firmaron un pacto formal (en Honduras), o protocolo (en Haití), mediante el cual se comprometían a rendir cuentas a su electorado, a abordar las prioridades identificadas por sus bases en caso de ser elegidos y promover los

derechos de las mujeres y la igualdad de género.

Conclusiones

Los programas orientados a fortalecer el liderazgo y la participación de la mujer tendrán un impacto limitado a menos que las estructuras que sostienen la desigualdad de género y otras formas de desigualdad empiecen a cambiar. Además de los proyectos que apoyan directamente a las mujeres para que participen activamente en los sectores económico, político y de la sociedad civil, varios de los programas descritos en los estudios de caso han buscado desafiar los sistemas de gobernancia y electorales poco representativos que no rinden cuentas a los votantes, las estructuras organizacionales que refuerzan el control y la influencia de los hombres, y la discriminación económica que enfrentan las mujeres. Para que tales desafíos sean exitosos, los hombres deben ser incluidos en todos los niveles para que acepten la idea de que las mujeres ocupen posiciones de poder, las apoyen en alcanzar y ejercer un liderazgo efectivo que desafíe todas las formas de desigualdad, y trabajen con las mujeres para desarrollar agendas colectivas para defender los derechos de las mujeres.

Algunos de los principios que deben guiar este trabajo, y que han emergido a través de la experiencia de manejar estos programas, son: La necesidad de un enfoque particular en el apoyo a la participación y liderazgo de las mujeres que viven en la pobreza o que sufren discriminación en base a aspectos de su identidad social, como la discapacidad, etnicidad, clase, casta, condición de VIH, religión o edad.

El trabajo de apoyo al liderazgo de las mujeres avanzará los intereses de las mujeres pobres solo si este esfuerzo es acompañado por un apoyo a largo plazo al reclamo y al ejercicio de sus derechos en otras áreas, como el acceso a y el control de los recursos, el acceso a servicios públicos como educación y salud, o la protección frente a la violencia.

Cualquier apoyo a mujeres políticas, en potencia o ya elegidas, debe ser brindado de la forma menos partidista posible.

Una lección final importante es la necesidad de basar cualquier trabajo de programa en un entendimiento profundo de los temas particulares de género que enfrenta una comunidad u organización, y por ende, de las barreras particulares a la participación y el liderazgo de la mujer en dicho contexto. Las “auditorías de género” en el estudio de caso de Filipinas, la evaluación participativa de necesidades llevada a cabo por la organización contraparte de Oxfam GB’s en Israel y los territorios palestinos ocupados, y la investigación realizada por los “observatorios” de la sociedad civil en Chile, todos ellos brindaron elementos para intervenciones de programa y estrategias de incidencia posteriores que terminaron generando impactos positivos para las mujeres pobres.

Tal vez sea más significativo para la superación de la desigualdad de género y otras formas de desigualdad y discriminación que mantienen a las mujeres en la pobreza, el trabajo que las organizaciones feministas y de derechos de las mujeres están ya realizando para articular las necesidades de las mujeres pobres y para presionar con el objeto de que sus intereses estratégicos sean alcanzados. El trabajo de sólo algunas de estas organizaciones - Movimiento de Mujeres por la Paz y el Centro de Estudios de la Mujer, en Honduras; Fanm Yo La, en Haití; Mujeres por la Prosperidad, en Camboya; el Grupo 50/50, en Sierra Leona; y el Women’s Budget Group, en el Reino Unido- es retratado en estos estudios de caso. Estos grupos, sea que trabajen a nivel local o nacional, están conformados por individuos que ya están demostrando ser líderes efectivos y están permitiendo a otras mujeres alcanzar un mayor control sobre el discurrir de sus vidas, y comprometerse con sus comunidades como ciudadanas activas.

Género y Liderazgo Político:
Una Revisión Crítica

Juana María Ruiloba Núñez[1]

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 la ciudadanía hacia las instituciones y los actores públicos. 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 campa, 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. 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 república. 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.

En el contexto latinoamericano, el liderazgo político se ha revestido de adjetivos que lo han diferenciado: "delegativo, "populista", "de popularidad". 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.

---

1 Ruiloba Núñez, Juana María. Género uy liderazgo político: una revisión crítica. En: Liderazgo y participación política de las mujeres en América Latina en el Siglo XXI. México: Editorial Universidad Simón Bolívar, 2017. Págs. 21-44



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?

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.

La comprensión del liderazgo

El liderazgo político es un concepto relacionado habitualmente con otras nociones como autoridad, poder o dominación. 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.

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.

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.

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. 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. 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 para englobar los nuevos planteamientos en el estudio de este fenómeno y contraponerlo al enfoque de liderazgo tradicional.

La característica central de este “nuevo liderazgo” es que es “transformacional”; plantea unas relaciones diferentes entre líderes y sus seguidores 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”).

Por tanto, indagar sobre el liderazgo femenino implica “discutir sobre rol del sexo y el género en la vida política” 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 habilidades y destrezas políticas, técnicas conceptuales, humanas e interpersonales. 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 “communilyship”; un liderazgo versátil, capaz de observar y decidir sobre lo mejor en cada momento liderazgo facilitador- 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-.

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, pues los nuevos liderazgos son mediáticos en las democracias “de audiencia” o democracias “centradas en los medios” 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 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.

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. 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 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”, 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 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. 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[1].

Las que consiguen alcanzar los lugares de mayor responsabilidad política, lo hacen con más dificultades y en peores condiciones que los hombres, 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 frecuentar espacios informales donde se discute sobre cuestiones importantes y donde se toman decisiones 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.

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-, 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, Paquistán, Argentina o Indonesia eran hijas o esposas de líderes. Precisamente, Jalalzai y Krook 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 nocional.

Todos estos elementos contextuales como los impedimentos impuestos 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, 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, 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[5]. 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.

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 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. 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.

Pero esta no distinción puede deberse a lógicas adaptativas. Lo que parece es que las mujeres de la élite se "aculturan" 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. 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. En todo caso, el acceso debe ser entendido no solo como un derecho sino como un indicador de calidad de las democracias, con 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-friendlypolicies").

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" 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-. En esta misma senda, Astin y Leland 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.

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



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 -liderazgo Alfa versus Beta- o de Loden -dirección política femenina versus masculina-, que constatan la existencia de la influencia de la variable género a la hora de liderar.

Además de la caracterización del liderazgo por género, la asignación estereotipada a distintos estilos de liderazgo puede servir de explicación a la poca presencia de mujeres en puestos de responsabilidad. Según la “Teoría de la congruencia del rol” 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”. 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 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" 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, 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 meta-análisis sobre estilos de liderazgo, Eagly y Johnson 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". El "famoso" liderazgo transformacional es más congruente con los roles femeninos de género.

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.

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 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. Es evidente la importancia de los medios de comunicación en las sociedades actuales 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.

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. 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, 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.

Liderazgo y Participación de las Mujeres en la Política Global

Saúl Mandujano Rubio[1]

Nayelly Castañeda Rayas

Entre la teoría y la perspectiva de género se advierte una concepción feminista del mundo y de la vida. Por su juicio y censura a la idea androcéntrica de humanidad —que dejó fuera a la mitad del género humano—, la perspectiva de género tiene como uno de sus fines el contribuir a la construcción subjetiva y social de una nueva configuración a partir de la resignificación de la historia, la sociedad, la cultura y la política, desde las mujeres y con las mujeres. Esta perspectiva desarrolla una visión crítica, explicativa y alternativa de lo que acontece en el orden de los géneros.

Una óptica androcéntrica separa a hombres y mujeres, refuerza estereotipos y persiste en los roles de género que deben cumplirse en las diversas esferas de la vida pública y privada. Se trata de una perspectiva que pone a los hombres como sujetos de referencia y que otorga al varón y a su punto de vista una posición central en el mundo, una perspectiva en la que las mujeres quedan invisibilizadas o excluidas. Entender ahora el ejercicio del poder amerita modificar ese plano. Una humanidad democrática requiere que mujeres y hombres seamos diferentes de quienes hemos sido.

Algo sucede en la política global, ya que existe un giro afortunado y visible hacia la feminización de la política, tendencia que parece permanente en virtud de los avances democráticos. Diversos factores alientan y ayudan a predecir el continuo crecimiento del liderazgo político de las mujeres. Por un lado, la transición demográfica y la crisis de los conductos tradicionales de gestión pública, paradójicamente, abren espacios para la participación de la mujer en la política. Por otra parte, se encuentra la percepción de los votantes que tienen una opinión favorable sobre la posición de la mujer y su desempeño político. Un porcentaje importante de electores estima que las mujeres llegan a ser mejores líderes que los hombres.

Siempre y cuando el descontento no llegue a provocar el colapso de la democracia, un número creciente de votantes que están en busca de un nuevo tipo de liderazgo están visualizando a la mujer como una alternativa viable. La idea de feminizar la política resurge con fuerza al calor de los debates que indagan cuáles podrían ser los nuevos sentidos de la transformación. Más allá de acrecentar la presencia femenina en las instituciones, el protagonismo de las mujeres, de un modo inverosímil, se advierte en la extensión de los saberes y temas de la agenda pública.

Nadie cuestiona la importancia que la presencia de las mujeres tiene en un mundo dominado "simbólicamente" por los hombres (incluso, hay que persistir en ello). Sin embargo, esto no puede ser el epicentro de un cambio sustantivo en la imaginación política. Ampliar el número de mujeres no garantiza *per se* el cambio o metamorfosis de la forma en que se hace política. Sobran ejemplos de mujeres que se posicionan al lado del poder o que, en nombre de determinada feminidad, justifican interpretaciones reaccionarias del cuidado (sumisión, vuelta al hogar o, incluso, rechazo al aborto). A veces, la extensión del feminismo no se expresa necesariamente en una mutación temática sustantiva, y en ocasiones no escasas se reproducen estilos que ratifican mensajes patriarcales.

Si el género de los políticos tiene importancia en la realidad, tener más mujeres en el poder podría denotar implicaciones trascendentes para el diseño de políticas y, en definitiva, para su desarrollo. Sin poner en tela de juicio los beneficios que las mujeres aportan a la política, de manera no sorprendente existen evidencias nada casuales de las dificultades que las mujeres enfrentan para transfigurar la agenda temática. Examinar los procesos que siguen en su camino al poder es relevante para entender cuánto pueden influir las mujeres en la formulación de políticas con cambios sustantivos.

Es necesariamente cierto que se advierten muchos estilos de liderazgo; entre ellos tenemos al liderazgo transformador, que corresponde a las ideas modernas de empatía e inclusión. A medida que la participación política de las mujeres prolifera, los liderazgos son más abiertos y colaborativos, así como menos jerárquicos. Incluir la perspectiva de las mujeres en la definición de políticas públicas impulsa forzosamente cambios estructurales. Sobra certidumbre de que, de esa manera,

---

1 Mandujano Rubio, Saúl; Castañeda Rayas, Nayelly. Liderazgo y participación de las mujeres en la política global. En: Anuario Mexicano de derecho internacional. Vol. XXII, mayo del 2021. Págs. 611-646

ellas transmutarán la política de una manera definitiva y para siempre. Por lo pronto, utilizar la palabra “feminismo” todavía escandaliza las fibras más íntimas del poder.

Liderazgo y género es una relación que permite debatir si existe un estilo femenino de hacer política. Incluso, puede discutirse aquella visión sobre los roles que las mujeres ejercen con liderazgos más emotivos, indecisos o influenciables. Una vez que las mujeres acceden a las posiciones más preeminentes de poder —lugares de poder explícito y legítimo por excelencia—, cabe preguntarse qué tipo de liderazgo ejercen y si acaso es un tipo de mando, autoridad o dominio específico diferente al de los varones.

Aunque es importante señalar que ningún estilo es patrimonio exclusivo de un sexo u otro, con características bastante homogéneas, el liderazgo clásico sigue ligado a la idea patriarcal del poder, que simboliza los atributos personales de un líder en detrimento, incluso, de la figura de los partidos políticos. En las últimas décadas está surgiendo una forma diferente de entender el poder, un tipo de liderazgo diferenciado en el que las mujeres y el género condicionan la manera de comprenderlo y ejercerlo, uno que introduce matices cooperativos y nuevas formas de comunicación.

Sin ser un modelo hermético —pues permite filtraciones en función de quien ejerce el poder—, diversos estudios han concluido que las mujeres gobiernan con estilos más democráticos y participativos. Dentro de los diferentes tipos de liderazgo, las mujeres tienden a un liderato más transformativo, donde la capacidad de delegación y la empatía muestran otra dimensión. Esta forma de liderazgo es menos autocrática y tiene niveles más mesurados de concentración del poder, ya que ellas ejercen el mando y la autoridad sin basarse de manera tan relevante en una fuerte jerarquización. Es un liderazgo más interactivo y trata al poder de una forma más funcional e instrumental, y menos finalista u obsesiva.



Poner de manifiesto que entre las “cualidades” del liderazgo femenino todavía pesan los estereotipos es una conclusión que se apoya en diversos rasgos. Asumir que una mujer ejerce un poder político “blando” es uno de ellos. También lo es sostener que ellas detentan el mando sin la completa investidura, ya que esto hace que éste se perciba como indeciso. Asociar el poder a las virtudes clásicas de fidelidad y abnegación reconocidas al sexo femenino es parte de esa connotación. Aquel argumento que apuesta por la diferente sociabilización y que afirma que los hombres han sido educados para ejercer un poder basado en la dominación, en la manipulación y en el individualismo sólo refrenda la idea de que las mujeres deben gobernar conforme a ciertos patrones culturales.

Aún queda algo de cinismo cuando se alude a dirigir con perspectiva de género. Muchos creen que es suficiente con ofrecer a las mujeres puestos iguales que a los hombres. Consideran que se puede eliminar la discriminación sexista si se les trata de manera similar, a pesar de desconocer el peso del género. Insisten en destacar que las características valoradas como "femeninas" en el ejercicio del poder deben ser, necesariamente, la minuciosidad y la sumisión.

Todo tiene su contexto, y entenderlo nos acerca a la realidad. Las mujeres que acceden al poder político de alto nivel reúnen un perfil donde la variable sexo es central, pero no única. Sin aplicarse a todos los casos, ciertas peculiaridades las distinguen: son una elite aislada entre el poder masculino y la masa femenina; son una aristocracia femenina en los círculos varoniles; son de una clase discriminada por exigírseles un alto nivel de cualificación profesional y contribuciones de todo tipo; experimentan una problematizada tensión entre lo profesional frente a lo femenino. Muchas veces, las mujeres que ostentan un liderazgo político propio se ven imbuidas por la forma clásica de ejercitar el poder y son orilladas a masculinizar su estilo de gobierno para dar la impresión de que lo hacen bien.

Hombres y mujeres difieren en el acceso a puestos de liderazgo. El hándicap en favor de los varones se explica a través de la metáfora del "laberinto de cristal". Asociado tradicionalmente con el género masculino, el liderazgo suele identificarse con propiedades atribuidas, generalmente, a los hombres: competitividad, control, autoridad y orientación hacia la tarea. En esta línea, el prejuicio hacia las mujeres líderes procede de la "concebida" incongruencia entre las características femeninas y los requisitos que se presume debería tener el rol del líder.

En términos generales, las personas tienden a creer que para desempeñarse efectivamente en puestos de liderazgo es necesario desplegar atributos masculinos. Dicha percepción podría presionar a muchas mujeres a adoptar comportamientos similares a los hombres. Incluso, cuando algunas de ellas llegan a ser consideradas igual de competentes que sus pares varones, las personas tienden a reflexionar que violan las normas esperadas socialmente y reaccionan negativamente frente a ellas.

Comprometer a las mujeres líderes a combinar rasgos asociados al estereotipo masculino con cualidades femeninas para conseguir su aceptación, francamente, puede resultar perturbador. Partir de prototipos varoniles para evaluar el trabajo de mujeres en el poder es no querer apartarse de patrones culturales. No es a través de la imitación cómo se consigue un liderazgo eficaz y bien aceptado. Exigir que las mujeres en el poder no deban perder el carácter asociado a su sexo, es decir, que se muestren emotivas, consideradas y entusiastas, es desatender que la autoridad y el mando pueden ser ejercidos con perspectivas diferentes.

Respecto a los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres, los resultados de las investigaciones empíricas dan lugar a conclusiones contradictorias debido a la imposibilidad de establecer generalizaciones entre contextos. Gran parte del estudio sobre las mujeres en posiciones de poder sostiene que ejercen un estilo de liderazgo diferente al de los hombres. Toda vez que el género se hace presente en los procesos, en las prácticas, en las ideologías y en la distribución del poder, nada tiene de extraño que las mujeres perciban el liderazgo con matices divergentes.

Analizar la participación de las mujeres en la política global abona, precisamente, a identificar un tipo de liderazgo alternativo. No falta quien afirma que existen pocas diferencias entre el comportamiento de los líderes varones y el de las mujeres. Incluso, desde el llamado "efecto clónico" se sostiene que habría más diversidad "dentro" de los sexos que "entre" ellos. Ciertamente, es difícil generalizar sobre un liderazgo político femenino determinado, pues son pocos los casos, y el recorrido es, por ahora, breve. No obstante, sí se encuentran evidencias de que las mujeres gobiernan con perspectivas distintas a los varones. Ése es precisamente el objetivo de los siguientes apartados del artículo.

Mujeres en la política global: entre romper esquemas o desandar el camino

Cuando en abstracto se figura a un líder, viene a la mente la imagen de un varón. Pensar en un líder es pensar en un hombre. La falta de modelos femeninos con quienes identificarse hace que ellas ajusten sus conductas a los usos y normas del poder vigente. Las estructuras más altas del poder político internacional siguen siendo espacios eminentemente masculinos.

Según datos revelados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), las cifras hablan por sí solas. Pese a lograrse máximos en el número de mujeres en los más elevados niveles del

poder, sólo el 6% de los países tienen a una mujer como jefa de Estado, y apenas en un 7% de ellos una preside el gobierno. De 193 naciones, apenas en 22 las mujeres ocupan alguna de esas dos funciones. En cuanto a regiones, Europa (especialmente Europa del Norte) es la región que tiene más mujeres en altos cargos, mientras que en América Latina las mujeres gozan de gran representación en los parlamentos. No obstante, un estudio reciente de la Unión Interparlamentaria (UIP) devela que se han desacelerado los avances de género en las altas esferas políticas.

En el ámbito parlamentario, lejos de alcanzarse la paridad en el poder, sólo un 20% de los parlamentos está presidido por mujeres. De los 278 que hay en el mundo, nada más 57 son encabezados por mujeres. Conforme a los datos recogidos en el mapa “Mujeres en la política: 2020”, elaborado por ONU Mujeres y la UIP, la cifra de mujeres en los altos mandos es reducida.

Hay más jefas de Estado y de gobierno que gobiernos con igualdad de género. En 2021, sólo trece países cuentan con paridad ministerial o con una representación femenina superior a esa cifra. A pesar de los avances globales en todas las regiones, el número de países sin ministras ascendió a doce, en comparación con los nueve que había en 2020.

Centrar el presente ensayo en las mujeres que ocupan una jefatura de Estado o de gobierno no implica desconocer que el empoderamiento femenino también se da en otros ámbitos de la política global. Con el surgimiento de una agenda internacional de la mujer en la década de los setenta, aunado al impulso de las organizaciones y conferencias internacionales, un gran número de países suscribieron acuerdos globales que aspiran a mejorar la condición de la mujer. Definitivamente, esa circunstancia ha impulsado la participación política de las mujeres. Sin embargo, para los fines del estudio, el análisis sólo se concretará a los cargos de más alto rango.

La edición 2021 del mapa preparado por la UIP y ONU Mujeres presenta nuevos datos respecto a la posición de las mujeres en puestos gubernamentales y parlamentarios. Uno de ellos es que aún son necesarias las acciones decididas y audaces en todo el mundo para atraer a un gran número de mujeres al corazón de los espacios de toma de decisiones, en calidad de miembros de pleno derecho. Los avances de este año en cuanto a la presencia de mujeres en la toma de decisiones políticas no son suficientemente buenos.

Previo al sexagésimo quinto periodo de sesiones de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, celebrado entre el 15 y el 26 de marzo de 2021, uno de los temas prioritarios fue abordar el rezago en la participación y el liderazgo de las mujeres en la política mundial. Con el objetivo de proponer recomendaciones para la inclusión significativa y expansiva de las mujeres en las elites del poder, la Comisión ha puesto énfasis en la desigualdad que se advierte en la estructura de oportunidades para las carreras políticas de las mujeres y la frecuencia con la que se extravían o se pierden en los intrincados caminos del laberinto de cristal.

Casi todos los países del mundo han experimentado un incremento en el número de mujeres parlamentarias desde 1997, pero no sucede algo similar en el rubro de jefas de Estado o de gobierno. El progreso hacia la representación igualitaria en el Poder Ejecutivo parece haberse estancado y entorpecido en los últimos dos o tres años. América Latina está a punto de volver a una situación que le era ajena desde hace más de una década. Cuando Michelle Bachelet asumió su primer mandato en 2006, parecía que la región cambiaría, de manera permanente, su historia de dominio masculino absoluto en los cargos de más alto poder. Posteriormente, sucedieron las victorias de Cristina Fernández de Kirchner en Argentina, Dilma Rousseff en Brasil y Laura Chinchilla en Costa Rica.

Pese a su vieja tradición machista, Latinoamérica sorprendía al mundo, ya que se vislumbraba como un lugar donde la igualdad de género se volvía algo más que un simple eslogan en la política. Sin embargo, pasaron unos cuantos años y, de un día para otro, se quedó sin presidentas, por lo que parece que podría desandarse, al menos en parte, el camino recorrido para empoderar a las mujeres. Este primer ciclo de mandatarias contemporáneas en la zona concluye con una situación lejana de lo ideal. Se ha suscitado un retorno al dominio del poder masculino, y ahora todos los países de la región son presididos por hombres.

Avanzar y no permitir retrocesos es un reto mayúsculo en la tarea de conceder poder a las mujeres. Las primeras mandatarias latinoamericanas tuvieron limitaciones de distinto tipo para gobernar, ya que los complejos fenómenos culturales de machismo y sexismo son difíciles de erradicar. A pesar de eso, el camino ha quedado más despejado para que otras mujeres vuelvan a

competir por la jefatura de un Estado.

Algunas evidencias sugieren que la presencia de presidentas se asocia con el apoyo de hombres y mujeres al liderazgo político femenino. Después de todo, la diferencia fundamental en la política no es el género, sino la exclusión.

Quizá un dato que valdría la pena destacar es la importancia del cambio que se ha registrado en los Estados Unidos, donde el gobierno de Joe Bi- den es el más equilibrado en la historia del país. Frente a la administración anterior, con sólo un 17% de mujeres en cargos ministeriales, hoy la representación femenina ocupa el 46% de esa cartera. Sobresalen la vicepresidencia de Kamala Harris y la nominación de Janet Yellen como la primera secretaria del Tesoro en la Unión Americana, desde su fundación en 1789.

Además de tener bajo su responsabilidad la tarea no menor de conducir la recuperación económica de su país, Janet Yellen se suma a las mujeres que liderarán la economía mundial. Algunas llegan y otras se mantienen. Fuertes liderazgos femeninos conducen varias de las instituciones más importantes del mundo.

Una mujer es quien dirige la Organización Mundial del Comercio (OMC). El 1o. de marzo de 2021, Ngozi Okonjo-Iwela tomó posesión como directora general de la Organización. Kristalina Georgieva es la actual directora-gerente del Fondo Monetario Internacional (FMI), nada más y nada menos que en un momento clave para proporcionar liquidez a los países fuertemente golpeados por la pandemia. Gita Gopinath es la economista jefa del FMI y quien entregará las perspectivas para el panorama mundial, todo un desafío en medio de la incertidumbre. Carmen Reinhart es, a partir del 15 de junio de 2020, la vicepresidenta y primera economista del Grupo Banco Mundial y, como tal, brinda a la institución liderazgo intelectual en un momento de crisis sin precedentes. Qué decir de Christine Lagarde y su labor de seguir marcando la pauta del Banco Central Europeo, o de Úrsula von der Leyen, la primera mujer presidenta de la Comisión Europea.

Pero todavía falta, en términos concretos, que haya más mujeres en la política global. Cuando son pocas, se tiende a verlas como mujeres. Si tienen éxito, se ironiza con que parecen hombres; si no lo tienen, se adjudica a la circunstancia de que son mujeres. El hecho de que el liderazgo se asocie con los rasgos socialmente aceptados de un líder y con las cualidades habituales de la masculinidad complica la percepción de un liderazgo que resulte válido para una manera diferente de dirigir la política. El peso de los estereotipos aún pende sobre las mujeres en puestos de gran relevancia. Siguen enfrentando muchos problemas, entre ellos tenemos una imagen que hace que sean consideradas como políticamente inexpertas, débiles de carácter y faltas de autonomía.

El compromiso de dignificar la política

Entre las mujeres más poderosas del mundo, la canciller alemana ha encabezado la lista en los años recientes. Cargar con este apelativo supone identificarla con el llamado smart power, modelo que habla de la habilidad organizativa y política, entendida como la capacidad de acumular capital para negociar continuamente. A esto hay que agregarle también la comprensión del contexto cultural, el manejo adecuado de la crisis, la noción de urgencia y el flujo de información. Es inusual su capacidad para almacenar hechos y datos.

Ajena a los lapsus, las anécdotas pintorescas y los escándalos personales, Merkel no depende del lenguaje de las formas y de los gestos para transmitir autoridad. Su liderazgo poco o nada se debe a convencionalismos políticos, como el carisma o la avidez mediática. A lo largo de su carrera, su presencia se ha hecho valer a través del trabajo intenso y la falta de complejos en ambientes de poder básicamente masculinos. Tenaz en lo esencial de sus planteamientos y pragmática en los temas no cruciales, su gobierno se mide en términos de respeto.

Durante dieciséis años ha gobernado con firmeza, con valores y con sencillez. Concluye su gestión con una aprobación que no podrá repetirse en muchos años. Dignificó el oficio y demostró que la profesión no es para improvisados. Administró el poder como nadie. Su postura sobria y predecible fue una constante. Su estilo adoptado de hacer política no se inclinó por demostraciones innecesarias de fuerza ni por conflictos directos.

Creció bajo el régimen comunista de la entonces Alemania Oriental. Entró en la política fuera de un sistema democrático, cuando su nación aún estaba dividida entre una zona de influencia soviética y otra de injerencia occidental. Exhibió sus primeras inquietudes políticas detrás de un muro que no sólo era de concreto, sino que también estaba plagado de actitudes viriles excluyentes.

Tras la reunificación alemana, su partido fue incorporado por la Unión Demócrata Cristiana. Ascendió gracias a su empatía y a su capacidad para construir acuerdos. Su meteórico ascenso fue de la mano de Helmut Kohl, carismático canciller que se encargó de sortear la difícil reunificación alemana de 1990. Cuando en 2003 se demostró que Kohl había estado depositando donaciones en un fondo secreto para compensar a sus amigos, a la joven política no le tembló la mano para despedir “al viejo caballo”. Un impresionante acto de “parricidio político” colocó a Merkel en dirección a lo más alto de la política alemana. Su inquebrantable carácter y determinación pusieron a Merkel donde merece.

Teniendo una clara idea de la rectitud, Merkel no alcanza la fama de ser una oradora elec-

trizante, su hablar sosegado no emociona. Fundamenta su liderazgo en la forma racional de tomar decisiones. No es impulsiva, sino que construye su gestión a través de la política de los pasos pequeños. Despierta confianza y es realista. Sabe escuchar y no le da miedo disentir de lo que no le parece. Exhibe capacidad para pensar a largo plazo y entiende las dinámicas del momento. Impuso políticas de austeridad cuando fue necesario y consiguió que la economía de Alemania creciera de forma consistente durante una década.

Durante su gobierno, enfrentó una crisis tras otra (el colapso del sistema financiero mundial en 2008, las amenazas de disolución de la Unión Europea, la gran ola migratoria de 2015, etcétera.). Adoptó una política audaz de puertas abiertas y manejó la pandemia con honestidad y respaldada en el conocimiento. Con la agudeza propia de una científica de datos, la disposición comunicativa de Merkel se mantuvo distante de florituras y excentricidades. Experta en leer la epidermis social alemana, habló siempre esquiva de cualquier controversia ideológica que pusiera en peligro su legitimidad.

Supo encauzar el debate. La canciller es capaz de abandonar “el estilo Merkel” si es pertinente y puede cambiar de posición sin hacerse daño. Logró dominar a su manera la política de una nación. Durante dieciséis años, la cara visible de Alemania es el rostro de una mujer tímida, severa y coherente con su rigorismo prusiano. Su imagen responde al grueso de una opinión pública que reclama, como mínimo, la tranquilidad.

Tiene un estilo de liderazgo que se caracteriza, como ella misma lo ha dicho, por no comprometerse sino hasta el último momento. Mantiene abiertas todas las posibilidades. Enigmática y rodeada por un círculo muy reducido de confianza, ejerce autoridad sin dejarse deslumbrar por el poder y sin haber cedido un ápice en la protección de su personalidad más íntima. Conjuga una capacidad de análisis y de escucha fuera de lo común, y exhibe una resistencia física y sicológica única. Tal vez su mayor habilidad sea estar en buenos términos con cada miembro del Consejo de Europa. Sabe que cada voto cuenta en un sistema que requiere la unanimidad.

Ángela Merkel pinta un retrato con bastantes luces y algunas sombras. Sus críticos o detractores la acusan de haber acentuado la división y la desconfianza durante las crisis económica y migratoria. También cuestionan si ella fue el detonador de esos fenómenos o el antídoto que los amortiguó. Las huellas de la canciller aparecen por todas partes en ese periodo difícil de la Unión Europea. Quienes la descalifican afirman que su fortaleza se ha sustentado en la debilidad de los otros.

Dignificar la política permite reconocer que existen magistrales trayectorias en el servicio público, y Ángela Merkel resultó ser la mejor opción de Alemania en la historia contemporánea. Sin las habilidades políticas de la canciller, seguramente el destino de Europa sería otro. Como líder, Ángela Merkel no sólo tiene un lugar asegurado en la historia de Alemania, sino lo ganó también en la política de todo el mundo. Su salida marcará el ocaso de un tiempo político que empieza a verse lejano y abrirá espacio a otro plagado de interrogantes existenciales para la Unión Europea.

Una mujer que sufrió todas las tristezas del mundo monótono, cerrado y aislado del socialismo soviético llegó a ser, con responsabilidad, disciplina y temple, la líder del mundo libre. Hereda un estilo de liderazgo que combina una política de hierro con la gran sensibilidad de comprender el contexto. Merkel tiene una mezcla de pragmatismo, prudencia, adaptabilidad y capacidad para aprender de la experiencia. Ya no es la persona que sólo comunica datos, sino también la que transmite un modelo de liderazgo fuerte pero creíble. Deja el legado de aprender sobre el poder de una manera más práctica.

La expectativa de un incomparable liderazgo potencial

Después de una larga trayectoria en el servicio público y de haber sido electa como fiscal general en San Francisco (California), Kamala Harris llegó al Senado en 2017, y a la vicepresidencia de los Estados Unidos en 2021, siendo la primera mujer en su historia en ocupar ese cargo. Figura emergente del Partido Demócrata, goza de un liderazgo potencial inigualable.

Marca un hito histórico ser la primera mujer vicepresidenta, no sólo por lo que eso implica, sino también por lo que viene. Si los estilos de liderazgo dependen de los atributos que definen a la persona, las cualidades de Kamala Harris permiten abrigar grandes expectativas. Existen patrones de comportamiento y aspectos que impactan en los estilos de liderazgos transformadores. De inicio, la vicepresidenta muestra el talento de un liderazgo ético e incluyente basado en la humildad,

la fortaleza y la inteligencia emocional.

Ideal compañera de fórmula de Joe Biden, ofreció el contraste adecuado y pertinente para derrotar a un mandatario bravucón y pendenciero como lo era Donald Trump. Hasta ahora, la energía e ilusión del binomio Biden-Harris ya ha contagiado a una parte significativa de la sociedad norteamericana. Comienza la cuenta regresiva sobre una administración que, a través de un liderazgo inclusivo respaldado en valores y en los fines del Estado, es capaz de reactivar la economía, superar la polarización y contener los efectos de la pandemia.

Revisar el itinerario profesional de Kamala Harris es advertir que éste está marcado por muchas “primeras veces”. Cuando anunció su interés de contender por un escaño en el Senado, ella enfrentó y derrotó en las elecciones primarias a un peso pesado como lo era Antonio Villaraigosa, exalcalde de la ciudad de Los Ángeles. Una vez que arribó a la cámara alta, pronto logró el respaldo del ala progresista. Su llegada a la vicepresidencia la convirtió en la mujer del momento.

Harris emociona por las perspectivas que genera y porque abre un mundo de posibilidades. Es ejemplo y reflejo de una mujer con carácter. Su ascenso está cargado de simbolismo histórico. Alimenta la idea de los liderazgos con propósito, de esos que trabajan por construir un futuro más cooperativo, de esos convencidos del valor de la diversidad, del diálogo y del respeto. Ayuda a pavimentar el camino de las mujeres que le sigan y demuestra la importancia e imperiosa necesidad de lo femenino en el poder.

Preparada y brillante, la vicepresidenta luce más allá del sentido tradicional. No se exhibe partidaria de un estilo de gobierno duro, estoico o agresivo. Lejos del arquetipo y del cliché de la “dama de hierro” que encarnaron Margaret Thatcher, Golda Meir e Indira Gandhi en la segunda mitad del siglo pasado, Kamala Harris se la pasa bien. No sólo proyecta una imagen de confianza en sí misma, sino también es una desafiante excepcional. Asume con buen ánimo la responsabilidad de conducir al Partido Demócrata hacia el futuro y conoce los desafíos de una vicepresidencia prometedora.

Existen ciertos estándares políticos que distinguen a la vicepresidencia, un cargo que se ha transformado de manera sustantiva en las últimas administraciones. En lugar de sólo estar simplemente listos y de ser los confidentes y consejeros del presidente, los vicepresidentes hoy se ocupan también de las relaciones con el Congreso y deciden las votaciones empatadas en el Senado. A menudo son emisarios en misiones al exterior o reciben encomiendas de enorme significado político. A Kamala Harris se le asigna la tarea nada fácil de resolver la crisis humanitaria que propicia el problema migratorio.

Ubicar la importancia del nuevo liderazgo que acompaña a Kamala Harris implica poner especial atención en el contexto que tiene que afrontar. La característica central de ella es que plantea relaciones diferentes con sus seguidores. Es inspiradora, crea modelos y promete ser gestora y promotora del cambio. No persigue el estilo influyente de Dick Cheney ni el educado y considerado desempeño de Al Gore ni el cauteloso, respetuoso y tal vez timorato discurso de Mike Pence ni el fresco manejo del mismo Joe Biden. La vicepresidencia de Kamala Harris despierta otra clase de expectativas, no sólo por el mero hecho de ser mujer, sino también por su manera de entender cómo se ejerce el poder.

Pragmática y con carácter para tomar decisiones, Kamala Harris acompaña el cambio de tono en la política estadounidense. Su energía personal equilibra el enfoque discreto de Biden. Algunos especulan que, en el actual contexto político, su vicepresidencia puede empoderarse de manera peligrosa. Lentamente se ha establecido en los Estados Unidos un modelo de régimen por decreto: el presidente gobierna a través de órdenes ejecutivas y el Congreso interviene ocasionalmente. Bajo tales circunstancias, los críticos de Harris especulan que es demasiado riesgoso despertar las ambiciones de una política con programa individual y que nunca ha rehuido al uso agresivo del poder.

Desde el momento en que fue elegida compañera de fórmula de Biden, con relativa frecuencia los republicanos se apoyan en ataques sexistas para pintarla como una radical que cooptaría la agenda más centrista del presidente y que empujaría al gobierno hacia la izquierda. Pero también hay quienes apuestan por sus habilidades como operadora ágil y eficaz, pues consideran que Harris puede ser constructora de consensos que sustituyan el voto de desempate en el Senado. Existen amplias expectativas de que la vicepresidenta ayude a Biden a sumar mayorías bipartidista

para su agenda.

Nadie discute que Kamala Harris puede enfrentar desafíos inherentes; por ejemplo, encontrar su lugar en un ala oeste repleta de veteranos de la Casa Blanca que se conocen y trabajan juntos durante años, así como asesorar a un presidente con ideas demasiado arraigadas sobre cómo opera Washington. Dada la especulación de que Biden podría no buscar un segundo mandato, Harris enfrentará un escrutinio sobre su futuro electoral mucho antes que sus antecesores. Es cierto que Biden y Harris aportan perfiles políticos totalmente diferentes al nuevo gobierno. Su diversidad cambia de muchas formas la dinámica que existía entre Obama y Biden. Toca a Harris plantear una perspectiva distinta del mundo y un puente hacia una nación disímil. Su liderazgo es, ilimitadamente, prometedor.

Mujer, **liderazgo y poder político**

Desde que las primeras mandatarias llegaron al poder hasta la actualidad, las mujeres han gobernado bajo la sombra de un liderazgo que se concebía solamente en masculino. Lidiar con los estereotipos a menudo las enfrenta a juicios y adjetivos que difuminan sus ideas, su trabajo y su imagen. Entre los perfiles de Theresa May y Ada Colau (alcaldesa de Barcelona) no se advierte nada en común. Sin embargo, son objeto de calificativos bastante similares. Es suficiente exhibir autoridad y talante para etiquetarlas como mujeres muy mandonas o extraordinariamente difíciles. Sigue latente el sexismo en la cima hacia las mujeres con capacidad de liderazgo y decisión.

En un mundo donde el poder aún es masculino, las percepciones anticuadas sobre la naturaleza de la feminidad y el liderazgo a menudo ensombrecen la imagen de las políticas. El techo de cristal persiste y es más resistente cuanta más responsabilidad implique el puesto. El reto no se presenta respecto a reconocer el derecho y la capacidad de las mujeres para ocupar cargos de responsabilidad política, sino en cuanto al sesgo inconsciente en contra de todo lo que se aleje de la figura típica o habitual del líder.

A pesar de que, en teoría, el liderazgo está al alcance de todas y todos por igual, la visión de éste se inclina en gran medida hacia el lado de la virilidad. Incluso, si un hombre muestra sensibilidad y peculiaridades femeninas, éste podría ser juzgado como menos capaz para el liderato. Este estereotipo plantea una vieja trampa, ya que las mujeres que pretendan ser vistas como aptas para cargos de elevado nivel podrían considerar seriamente enfatizar ciertas características masculinas.

Parecería que la figura de la mujer con poder aún necesita ser entendida a través del trillado cliché de la dama de hierro. Para muchas políticas, ser inflexible, firme y agresiva es una manera de no mostrarse como un objetivo fácil ante el posible acoso y hostigamiento de sus opositores políticos. Pero los tiempos y el contexto han cambiado; ahora las mujeres optan por una vertiente más empresarial, por un liderazgo en el que la toma de decisiones y el poder son compartidos, por uno donde se fomenta el trabajo en equipo y la horizontalidad.

Se trata de un estilo relevante, en contraposición a la vieja escuela basada en una dirección centralizada y una jerarquía piramidal. Y es que el feminismo debe entenderse como una ideología plural y transversal a toda la vida social y política de las mujeres. Los feminismos siempre han representado una crítica feroz hacia los modelos tradicionales de ejercicio del poder.

Históricamente, el poder ha tenido una connotación masculina. El acceso de las mujeres a los puestos de decisión estuvo marcado por la pertenencia a una familia o elite (desde las reinas que heredaban el trono hasta las primeras presidentas que eran esposas, viudas o hijas del mandatario que las impulsó). El ascenso de las primeras mujeres estaba trazado por la cercanía al poder establecido.

Pero el escenario ahora ha cambiado. Desde 2017, Ana Brnabic es la primera ministra de Serbia. Ella cuenta una historia política propia, abiertamente homosexual, y su llegada al poder es mérito absolutamente suyo. Luego de una carrera sindical y parlamentaria, Katrín Jakobsdóttir es la actual presidenta de Islandia. Mia Mottley, quien actualmente está al frente del gobierno de Barbados, fue líder de la oposición entre 2008 y 2018. Erna Solberg, siendo aún universitaria, dirigió la Liga de Estudiantes del Partido Conservador Noruego en Berger y en 2013 asumió la jefatura de gobierno de Noruega. Zuzana **C**aputová luchó por la transparencia del Poder Judicial, y en 2018 ganó las elecciones con el 58% de los votos, con lo cual se convirtió en presidenta de Eslovaquia. Mette Frederiksen, primera ministra de Dinamarca a partir de 2019, es una política danesa socialdemócrata en toda la extensión de la palabra.

Debido a que tanto las estructuras del poder político como del habla pública y del ejercicio de gobierno se codificaron por la hombría, todavía existe un reflejo que percibe a las mujeres como intrusas o como usurpadoras cuando acceden a las más altas esferas de autoridad. Suscita incomodidad el prospecto de un poder político femenino, debido a que desconcierta el hecho de que las mujeres quieran ejercer el mando. La fuente de esa molestia, indisposición o enfado no es la ideología política o las convicciones partidistas, como muchos quieren argumentar, sino la misoginia. El caudillismo, la idolatría actual, esa lógica de mesianismo que atraviesa la política, al cruzarse con la misoginia y el machismo, exacerban a niveles alarmantes la incomodidad o desazón de que las mujeres ejerzan poder.

Escribir sobre liderazgo y política global relaciona necesariamente la influencia de los individuos en los asuntos internacionales. A través de la historia, el carácter y liderazgo de ciertas personas tiene una connotación decisiva, ya sea al impulsar el desarrollo o el avance de una nación o del mundo en general. Fue gracias a Ángela Merkel como la Unión Europea alcanzó acuerdos indispensables para la estabilidad del proceso de integración. Kamala Harris exhibe desde ahora templanza y visión en la construcción de acuerdos. Jacinda Ardern y Sanna Marin han puesto la muestra de cómo enfrentar las crisis en materia sanitaria.

Por muchas razones, el liderazgo femenino trasciende en la política global. Su sagacidad, su astucia, su adaptabilidad y su empatía cambian la narrativa, además de que refrescan las voces y la mirada sobre las discusiones trascendentales y mediáticas. Existen pruebas firmes y cada vez más numerosas de que la presencia de mujeres líderes en los procesos de toma de decisiones políticas mejora dichos procesos. Esta circunstancia representa una nueva época de madurez política; ya no es una fase camaleónica de la tradicional hegemonía masculina.



Tanto en la política global como en la nacional, la ley del embudo —esa insignia machista que utiliza lo ancho para lo patriarcal y lo angosto para lo femenino— debe quedar atrás. Ejercer el poder político está más allá de las figuras viriles. Las mujeres no deben competir bajo los mismos parámetros misóginos. ¿Por qué es importante que haya mujeres en los círculos de poder? Porque estamos en el siglo XXI. Después de todo, el poder es un concepto asexuado. En todas sus acepciones es independiente de cualquier connotación sexual.

Aproximación a un marco teórico sobre liderazgo y género en la política global

Negar el avance político de las mujeres podría ser aberrante, y, por lo menos, es incorrecto. La presencia de las mujeres en el escenario del poder ha crecido en los últimos años. Con mayor pujanza en algunos países que en otros, las mujeres han ganado visibilidad y ocupan mayores espacios de decisión en todos los regímenes del mundo (sean éstos democráticos o, tal vez, no tanto).

Un dato revelador es que el ascenso de las mujeres se ubica de manera preponderante en el terreno de la política deliberativa. Es en los parlamentos, y no en el ámbito ejecutivo, donde se aprecian de forma más evidente sus logros. Pero, incluso en el terreno legislativo, las mujeres permanecen lejos de la toma de decisiones. Casi siempre es la excepción, y no la regla, que las mujeres ocupen la presidencia de una junta de coordinación política, de una mesa directiva o de alguna comisión.

En esas condiciones, construir un marco teórico apropiado sobre liderazgo y género en la política global tiene sus dificultades, posiblemente hasta metodológicas. Varios inconvenientes previos deben resolverse; por ejemplo, el derivado del escaso número de mujeres en las jefaturas de Estado o de gobierno. Pocas mujeres sirven de referencia para estudiar y conceptuar un estilo femenino de gobernar a nivel global, que todavía es incipiente o limitado. Eso implica que el análisis parta y atienda casos particulares. Cuando son estudiadas con relación al poder político que ejercen, las mujeres en la política global no han definido un liderazgo hermético o uniforme.

En este artículo se ha destacado que las mujeres sí pueden gobernar de manera distinta a los hombres. Sin embargo, la mayoría de los marcos explicativos acerca del liderazgo político se construyen pensando en los modelos masculinos, como si se tratara de una trayectoria propia de una identificación de género. El hecho de que, de forma tradicional, se asocien los rasgos socialmente aceptados como propios de un líder, aludiendo a las cualidades habituales de la masculinidad, complica la percepción de liderazgos femeninos con atributos inherentes a su género.

Debido a que son pocas las mujeres líderes a nivel global, la circunstancia hace que sean vistas como “mujeres”. Inclusive, cuesta demasiado trabajo acercarlas a una percepción neutra del liderazgo político. El papel de los estereotipos se enfatiza, y las mujeres en el poder siguen lidiando con problemas de imagen. Parece que una de las tradiciones más rancias para explicar el liderazgo consiste en anclarlo en un ámbito mitológico y literario. Bajo esa evocación, no es remota la visión de que un líder es un héroe épico.

La relación entre liderazgo y género no admite una explicación a partir de El príncipe de Maquiavelo, no porque la obra corresponda a contextos poco democráticos, sino porque en ella se describe a un líder demasiado inclinado a lo vertical, un aspecto apartado de los liderazgos contemporáneos. Cada muestra de gobierno que emana de un liderazgo femenino en la política global está más próximo al ejercicio del poder con pasión y mesura. Las líderes actuales exhiben una buena dosis de parsimonia en la relación con sus seguidores. Esa clase de comedimiento genera tranquilidad y calma, sin apartarse de la sobriedad y la templanza.

Establecer un marco teórico de liderazgo y género en la política global implica necesariamente aludir a los rasgos comunes de las mujeres en la elite del poder: no suelen ser autócratas; simpatizan poco o nada con debilitar los controles institucionales; hasta ahora su legado no es de abuso; tampoco se han vuelto propensas a la represión; no demonizan a las minorías, y se distinguen por un liderazgo transformacional, ése que es capaz de preocuparse y de suscitar cambios importantes en la sociedad.

Con base en la evidencia empírica —quizá no tan abundante como para realizar una investigación acabada—, explicar el fenómeno del liderazgo y del género en la política global requiere de los antecedentes y conclusiones de diferentes estudios sobre el liderazgo político de las mujeres. Es pertinente señalar que las consideraciones generales sobre el liderazgo suelen olvidar o dedican un espacio residual a la influencia de la variable del género en el mismo. A partir de una perspectiva distinta, de un viejo concepto con nuevos enfoques se puede extraer un balance acerca de las pocas mujeres que se han adentrado en la crema y nata de la política mundial.

Un hallazgo significativo es que el tema de liderazgo debe reevaluarse, no sólo de manera experimental, sino también de manera teórica. Es necesario una continua renovación de su apreciación, pues los logros de las mujeres en la política global aún no se han estabilizado en el tiempo. Las discusiones sobre el poder y su ejercicio durante las últimas décadas ameritan valorar las aportaciones feministas. Es cierto que el liderato de las mujeres en la política mundial tiene distintos énfasis, pero en algo debemos estar de acuerdo: ya cambiaron la percepción del líder y del poder político.

Discernir sobre el liderazgo de las mujeres en la política global implica insistir en una crítica explícita y decisiva a las repercusiones nocivas, destructivas, opresivas y enajenantes que se producen por la jerarquización política de las personas basada en el género. Los reclamos de las mujeres para pensar el mundo, entenderlo, censurarlo e incidir en su transformación llevan muchos años. Ahora que tienen la oportunidad de acceder al poder, ellas han decidido ejercerlo a su manera, con lo cual se gestan nuevas alternativas para el liderazgo político a nivel global.

Conclusión

Con base en los prejuicios y estereotipos que anidan aún en el imaginario colectivo, podría decirse que el poder todavía es machista, no sólo en términos cuantitativos, sino también cualitativos. Persisten actitudes que anhelan frenar el liderazgo de las mujeres y todavía son muchos los patrones que deben transformarse. Por fortuna, las líderes actuales ofrecen una visión novedosa del poder y empujan hacia liderazgos más sustantivos.

En la política global, el liderazgo femenino ha ganado notoriedad; jefas de Estado y de gobierno imprimen un nuevo sello al estilo de gobernar. Sin embargo, no existe aún un liderazgo de género hermético, cerrado, uniforme y compacto, con características inamovibles. De hecho, resulta complejo aproximarse a un marco teórico sobre liderazgo y género en la política mundial contemporánea.

Mujeres y Política: Dificultades y Aceptación Social

Anna María Fernández Poncela[1]

¿Más mujeres políticas?

Si bien hasta hace poco se decía que las mujeres no eran consideradas capacitadas para ejercer un cargo político, hoy las cosas parecen estar cambiando. En últimas fechas varias encuestas y reflexiones sobre América Latina apuntan de forma clara y tajante cómo tiene lugar "una revolución profunda en los roles de género y los tiempos del cambio que están feminizando a la política latinoamericana". Y si bien la revalorización del tema se ha incrementado al calor de Michelle Bachelet en Chile, no es menos cierto que hay cifras y noticias anteriores que van en dicho rumbo. Y es que según los datos de Gallup para el BID y Diálogo Interamericano, en el 2000: "la mayoría de los votantes (57%) opinaba que las mujeres eran mejores líderes de gobierno que los hombres. Asimismo, más mujeres (62%) que hombres (51%) creía que éste era el caso". Eso sí, también los liderazgos políticos son diferentes, y las presidentas mencionadas en la cita anterior presentan características tradicionales, muy distintas a las de las nuevas líderes en el mundo y en América Latina.

Sí, hay un aumento de la presencia femenina en la esfera política formal en todo el mundo y en el contexto latinoamericano que nos ocupa en estas páginas, eso es indudable, quizás más reducido y lento de lo que algunos sectores desearían, y tal vez muy rápido y amplio, según otros. El caso es que dicho fenómeno está ocurriendo, y hay que preguntarse los porqués del aumento. Básicamente la conclusión es que se debe a una concatenación de factores de diversa índole que tiene que ver con las transformaciones del capital humano de la mujer, las normas culturales y la consolidación de la democracia; además de la política de discriminación positiva o las cuotas y la legislación favorable, en general.

En primer lugar, y como señala el informe citado con anterioridad, las mejoras en el capital humano, en el sentido de la adquisición de más capacidades por parte de las mujeres para asumir liderazgo, tienen relación directa con los grados de escolaridad, en el caso latinoamericano las niñas superan a los niños. En segundo lugar, la apertura cultural a la participación femenina en la vida pública, que mucho tiene que ver con las luchas históricas de las mujeres y los movimientos al respecto, toda vez que con las transformaciones, la globalización y la revolución en las telecomunicaciones. Sin olvidar los cambios en la política hacia la "no política" o la "subpolítica". Un tercer aspecto es la democratización en la región. Un cuarto, la legislación favorable en el ámbito internacional, de cada país —con comisiones parlamentarias para los temas de las mujeres; oficinas especiales; programas específicos—. En quinto lugar, la acción afirmativa y las cuotas que garantizan un mínimo de presencia numérica y que han sido una herramienta efectiva en el aumento de las legisladoras, por ejemplo.

Otro informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe apunta en la misma dirección, un aumento notable y creciente de mujeres políticas, especialmente en el ámbito parlamentario: "En los últimos años el ritmo de incremento de la participación femenina ha sido muy importante, aunque el promedio regional todavía está por debajo del 30% [...] Cuba tiene 36%, Costa Rica 35% y Argentina 31%".

Las dificultades de la participación política femenina:

La relación entre la mujer y la política siempre ha sido vista como conflictiva, compleja y ambivalente. Varias, importantes y justificadas razones han dado lugar a esta situación; una de ellas, la expulsión histórica de las mujeres de la política formal, otra, la tardía incorporación al sufragio. Además de los diversos obstáculos que existen en el sistema político para la participación femenina, están los "nudos" generados por las mujeres, desde la no coincidencia en prioridades y enfoques temáticos, hasta la dificultad de acceso en sí por la discriminación de posiciones cuando se accede a un ámbito típicamente masculino. No obstante, las limitaciones y los obstáculos, es importante visualizar las oportunidades, posibilidades, el aprovechamiento de espacios y grietas. Y en este camino la reconceptualización de la democracia y la ciudadanía son importantes, desde las interpretaciones de aprehensión de la política por parte de las mujeres, hasta la influencia de las formas organizativas a la hora de la participación femenina, sin olvidar la definición de la política misma.

1 Fernández Poncela, Anna María. Mujeres y política: dificultades y aceptación social. En: Revista Argumentos. Vol. 19. No. 51, mayo-agosto, 2006. Págs. 117-143



Los estudios existentes sobre mujeres y política en América Latina muestran desde la obtención relativamente reciente del derecho al voto de las mujeres por muy variadas razones —más allá de las justas demandas de equidad y ciudadanía—; pasando por la igualdad formalmente reconocida en las constituciones políticas del continente, y su participación en diversos momentos históricos; hasta la consideración de la persistencia de los valores tradicionales y del rol doméstico y familiar en las mujeres, aparentemente disociado del mundo público, como barrera para su participación política, entre otras cosas. Se dice usualmente que vota menos que los hombres y que es más conservadora. Por otra parte, la población femenina ha permanecido oculta en la teoría política contemporánea, como han señalado varias autoras del continente. También se habla de que han desarrollado otras formas de hacer política. Realmente ha sido en los últimos años cuando se ha tomado interés al respecto y ha habido los primeros acercamientos serios a la temática que abordamos en estas páginas.

En la actualidad se sigue reflexionando sobre el tema. Por ejemplo, Heller considera que “las mujeres están entre ‘el techo de cristal y el piso engomado’, donde el techo de cristal es la limitación invisible que tienen en las organizaciones para su desarrollo gerencial y el piso engomado o pegajoso, está marcado por las propias limitaciones que se autoimponen las mujeres por privilegiar sus roles en la familia o por no animarse a dar el salto”. Esto, que se basa en estudios sobre liderazgo en el terreno económico y laboral, no es menos cierto y podría muy bien ser aplicable al caso que nos ocupa: las mujeres en la política.

Existen varias limitaciones, obstáculos y dificultades de acceso *y* relación entre las mujeres y la política formal, resumiendo: las dificultades socioeconómicas, ideológico-culturales y psicológico-afectivas. Eso sí, no hay que ver esta difícil relación como un problema femenino, se trata de un problema social y de la política, fundamentalmente.

Desde los mandatos sociales de la “biologización” y “naturalización” pasando por el “peso de la tradición” y la “fuerza de la costumbre” —que son traducidas en “las mujeres no son aptas para la política” y “la política no es cosa de mujeres”—, existe un llamado “círculo excluyente” que aparta a la población femenina de dicho espacio, pero está también el “círculo vicioso” por el cual las mismas mujeres se excluyen del mismo. La competencia con los hombres por puestos políticos que son un bien escaso es evidente, con lo cual no debe extrañar la resistencia masculina al posicionamiento femenino.

Hay que considerar la problemática socioeconómica como un obstáculo que tienen las mujeres en su acceso al mundo político —pobreza, desempleo, falta de recursos financieros, falta de acceso educativo, doble y triple jornada de trabajo—; por supuesto, las dificultades ideológicas y

psicológicas ya mencionadas —tales como la ideología de género y los patrones culturales, con un papel social predeterminado y asignado a las mujeres—, su falta de confianza para postularse a puestos políticos; la imagen que algunas mujeres tienen de la política como "algo sucio" y la manera en que éstas son tratadas por los medios de comunicación, no siempre de forma favorable.

Grosso modo quienes trabajan el tema de los problemas de las mujeres para acceder al liderazgo en el espacio público, consideran que, en primer lugar, las mujeres deben demostrar más méritos —grados educativos superiores, más títulos y de mayor jerarquía—; en segundo, todavía se cuestiona a las mujeres —la credibilidad de sus capacidades—; en tercer lugar, y aparejado con el problema que tratamos se podría añadir que faltan líderes jóvenes —en este caso de ambos sexos—; y finalmente, todavía las mujeres deben pagar altos costos personales —maternidad tardía, menor número de hijos, rupturas matrimoniales o soltería—.

A veces, los puestos de poder y liderazgo político, que para los hombres son algo así como un estilo de vida, para las mujeres son un deber impuesto, por lo que el costo de cierta masculinización o el precio que pagan las mujeres por acceder a dichos puestos es elevado: la soledad en los puestos de poder, la tensión trabajo-familia, la crisis en la relación de pareja; sacrificio o postergación de la maternidad.

Diversos estudios hacen hincapié en los motivos o razones de la dificultad que tienen las mujeres para acceder a cargos públicos de todo tipo, y políticos en particular. En general podemos aludir a la costumbre social, como razón histórica y cultural, en concreto a las responsabilidades familiares. Otra cuestión es el concepto de liderazgo, relacionado tradicionalmente con un enfoque jerárquico e individualista, y por lo tanto más asociado a un modelo masculino: dominio, imposición y fuerza. También podríamos vislumbrar el acceso a un cargo como una conquista individual del poder, competitividad y ambición, a la cual el hombre parece más cercano que la mujer. La consideración de un modelo masculino de ejercicio del poder y la falta de entrenamiento también parece alejar a la población femenina de dicho espacio. Por otra parte, cuando discursivamente se considera que hay igualdad y la discriminación no existe, tampoco se pone énfasis en alcanzar grados de liderazgo. La baja autoestima es otra causa, la inseguridad y el temor a un espacio hostil y desconocido con muchas desventajas, también.

El informe del BID ya mencionado afirma que las barreras para acceder a puestos de poder en la política son: la exclusividad de la responsabilidad de las tareas domésticas y la crianza de los hijos; el modelo masculino en la política; la discriminación existente en dicho espacio; la superación de las barreras ideológicas y psicológicas por parte de las propias mujeres; los estereotipos de eficiencia, honestidad y capacidad de la mujer —que pueden llegar a ser contraproducentes, en el sentido de elevar las expectativas, con lo cual las mujeres políticas pueden tener mayores dificultades para probar sus aptitudes o ser juzgadas con más dureza—; los procesos de reclutamiento y las prácticas de nominación al interior de los partidos políticos. Este punto sobre los partidos es clave.

Los partidos políticos son los que controlan el acceso y el avance de las mujeres en las estructuras de poder político. A fin de alcanzar posiciones de liderazgo, la mujer debe ascender dentro de los partidos, los cuales tienen la capacidad exclusiva de nominar a los y las candidatas a cargos públicos. Los partidos políticos históricamente se han caracterizado por ser estructuras sexistas que no incorporaban a sus filas a las mujeres en igualdad de condiciones que, a los varones, impidiéndoles el acceso a los puestos de dirigencia. En muchos países las mujeres todavía constituyen la mitad del total de miembros de los partidos y sin embargo rara vez disfrutan de una posición igual a la de los hombres tanto en los comités ejecutivos como entre los candidatos a cargos de elección popular.

Y es que los obstáculos políticos van desde el predominio del modelo o "arquetipo" masculino, hasta la falta del respaldo del partido político en cuestión, pasando por deficiencias en la educación y la capacitación, y finalmente, la naturaleza del sistema electoral. Sobre esto último vamos a comentar con más detalle.

Los sistemas electorales y la política de cuotas

Poco a poco se ha ido extendiendo dicha práctica, llegando a orillas del océano Atlántico, y por ejemplo, no hace mucho se aprobó en Argentina la denominada Ley de Cupos, que garantiza la presencia de mujeres en un 30% como candidatos a puestos de elección popular en ubicaciones

con posibilidad de salir electas. En otros países, como México, Uruguay, Chile, Brasil, Paraguay, Venezuela y Nicaragua, varios partidos tienen normas de este tipo, al margen de que se cumplan o lleven a la práctica realmente. En las Naciones Unidas se acordó también un 30% como un primer paso en su Consejo Económico y Social, y ya en fecha reciente se habló de la meta de colocar a mujeres en el 35% de la totalidad de sus puestos del cuadro orgánico y en el 25% de los cargos de alto nivel.

Para que una mujer sea elegida, concretamente en el espacio legislativo de un país, tiene que pasar por un proceso. En primer lugar, está su autoselección para presentar una candidatura —al margen de consejos e influencias externas—, que a su vez se relaciona con dos factores: su ambición personal y las posibilidades de presentarse. En segundo lugar, ha de estar nominada por el partido. Y ahí cada partido tiene sus criterios propios e internos, además de la consideración de la candidata como electoralmente rentable. Las cuotas son importantes en este punto, así como los sistemas electorales de cada lugar en concreto, no sin olvidar que la última palabra es del electorado.

En la década de 1990 hubo once países de América Latina que introdujeron en sus legislaciones los cupos o cuotas de género, como parte de la estrategia de discriminación positiva, en principio, hacia las mujeres. Dicha cuestión ha sido a todas luces positiva en cuanto al incremento de la presencia femenina en los parlamentos, sin menospreciar la polémica levantada al respecto. “Partiendo de un promedio del 9 por ciento en 1990, para el año 2002 la representación femenina en los países con Cámara Baja parlamentaria aumentó al 15 por ciento, ascendiendo en el caso del Senado, del cinco en 1990 al 12 por ciento en el 2002. Por otro lado, mientras las mujeres ocupaban 9 por ciento de los cargos ministeriales en 1990, para el 2000 la cifra se ha incrementado a un porcentaje del 13 e incluso el 25 por ciento en algunos países”.

Eso sí, la normativa electoral es también de importancia en términos de las posibilidades que tienen las mujeres de resultar elegidas. Los sistemas de representación proporcional son, por ejemplo, más proclives a elegir mujeres que los de mayoría.

Dichas cuotas funcionan de manera óptima en los sistemas de RP de lista cerrada, en los que la ley establece un mandato para que los partidos coloquen a las mujeres aspirantes en los primeros puestos dentro de las listas, excluyendo la posibilidad de que queden en puestos más bien decorativos y con pocas posibilidades de resultar elegidas. Las cuotas también tienden a funcionar mejor en circunscripciones grandes y plurinominales, pues en las circunscripciones con pocos aspirantes resultan elegidos sólo los candidatos ubicados en los primeros lugares, quienes por lo común son varones.

Argentina en 1991 fue pionero en el sistema de cupos, con el establecimiento del 30 por ciento, si bien en la actualidad casi todos los países del continente lo tienen, con más o menos obligatoriedad, o con mayor o menor porcentaje (entre 20 y 40%). La IV Conferencia Mundial de la Mujer de Beijing vino a dar más relevancia a las cuotas.

La aceptación que hoy existe en América Latina en torno a las cuotas en función de género la revelan encuestas de opinión que muestran que 2/3 partes de la población considera que las cuotas son, en general, beneficiosas para el continente [y] Si bien Latinoamérica ocupa un lugar intermedio en la distribución mundial de la representación femenina, todavía está lejos de alcanzar el objetivo de la igualdad política. No obstante, es posible identificar una serie de beneficios que conlleva la fórmula de las cuotas [...] han tenido un importante efecto simbólico porque ha venido sensibilizando a la población sobre el problema de la inequidad, así como de la situación de la mujer y de los problemas que enfrenta. Igualmente, el debate en torno a la adopción de cuotas ha permitido que se vaya creando el hábito de pensar en las mujeres como profesional y políticamente capaces de ocupar cargos de responsabilidad pública. Además, la mayor presencia de mujeres dedicadas a la política ha permitido acumular recursos institucionales para aumentar tanto la representación misma de las mujeres, como la atención sobre los problemas particulares de las mismas, es decir, para impulsar que las decisiones y políticas públicas tengan un enfoque de género.

Tras todo lo cual, y con objeto de ampliar la presencia femenina se recomienda: la organización de las mujeres dentro y fuera de los partidos, la reglamentación clara dentro de los partidos para la selección de candidatos; los sistemas de representación proporcional, que son más positivos que los mayoritarios para incrementar el número de mujeres —algunos mejores que otros—; y la adecuación de los sistemas electorales. Sin embargo, y como dijimos, será el electorado el que

decida.

Aceptación de las mujeres como actoras y líderes políticas

El primer país del continente latinoamericano [sic] donde se reconoció el derecho al sufragio fue Ecuador en 1929 y el último Paraguay en 1961. Treinta y dos años debieron transcurrir, del primero al último país, para conseguir poder votar, y a través de largos procesos sociales y políticos, incluyendo movilización de grupos de mujeres. Su reclamo, influido por las líderes feministas y librepensadoras europeas data de finales del siglo XIX e inicios del XX. De hecho, en el Congreso Femenino Internacional celebrado en Argentina en 1910, los Congresos Panamericanos de Mujeres de Chile en 1922 y Perú en 1924, o el Congreso Internacional de Colombia en 1930, ésta había sido una de las más sonadas reivindicaciones. Además de la coincidencia con el movimiento obrero, con el cual establecieron alianzas y consensos de diferente índole, en su lucha por lo que en la época era concebido como ciudadanía.

Las mujeres han pasado por un largo y lento recorrido, de electoras a elegibles *y* de militantes a líderes. En general, se tiene la idea, producto de estudios y reflexiones, de que los mayores obstáculos para el acceso de las mujeres a puestos políticos están dentro de la estructura política institucional, en especial en los partidos políticos —como hemos visto con anterioridad—, más que en la sociedad y su opinión al respecto. Vamos a revisar dicho aspecto. “Según el Latinobarómetro 2004, ante la consulta de si los hombres son mejores líderes políticos que las mujeres, ningún país de los 18 consultados superó el 50% de respuestas afirmativas y en promedio la respuesta fue 28% afirmativa, destacando México (14%) y Uruguay (17%) por los mínimos, y República Dominicana (50%) y Honduras (40%) por los máximos”.

Entre las explicaciones que dan algunas expertas están: “La razón principal por la que las mujeres están alcanzando puestos políticos a los que antes no podían llegar es que, desde hace un tiempo, un número mucho mayor tiene acceso a la educación superior [...] La gente está aceptando más a las mujeres en posiciones que estaban asociadas a los hombres. Ahora les importa más el desempeño como individuo, más allá del sexo. Y parece que confían cada vez más en mujeres capacitadas”.

Los datos de una encuesta preelectoral de la Universidad de Lima señalaban que 34.3 por ciento de las mujeres votaría por Lourdes Flores para presidenta de Perú, frente a 22.2 por ciento entre los hombres. Similar distancia, pero invertida, tuvo lugar entre las personas encuestadas que declararon haber votado por Ollanta Humala —23.5% entre hombres y 10% entre mujeres—. En 1998, en una encuesta aplicada en Lima las mujeres dijeron que votarían más por una candidata mujer en las elecciones del 2000. Al parecer votaron más mujeres que hombres por la candidata.

Tendencias similares se observaron en México. Y también en los datos obtenidos por la encuesta de la Fundación Chile 21 en el año 2003. Varias informaciones adelantaban el triunfo de Michelle Bachelet en Chile con el apoyo del voto de las mujeres; no sólo eso, sino con el sufragio de mujeres de cierta edad, de estratos socioeconómicos bajos, que tradicionalmente habían sido la clientela electoral de la derecha.

Los resultados de la encuesta de Gallup de octubre del año 2000 —mencionada con anterioridad— apuntan hacia una visión optimista sobre la presencia de las mujeres en puestos políticos, tanto para distintos países latinoamericanos, como para México. En resumen, se señala que la sociedad por lo general favorece más al hombre que a la mujer, sin embargo “con mayor frecuencia se considera que entre el hombre y la mujer hay más ‘semejanzas’ que ‘diferencias’”, y la mayoría opina que “la mujer tiene las mismas oportunidades que el hombre cuando se postula para ocupar cargos políticos”, además de afirmar que “su país marcharía mejor si eligieran a más mujeres” —en especial esto en áreas tales como los derechos de las mujeres, la educación, el cuidado del ambiente y la reducción de la pobreza—. Y “se cree que la mujer posee indudables aptitudes para el liderazgo, que sabe tomar decisiones y es más positiva que el hombre [...] Alrededor del 75% de los encuestados opinan que durante los próximos 20 años una mujer será elegida presidente de su país [y] Prácticamente todos los encuestados opinan que votarían por una candidata femenina para presidente”.

Los resultados de este análisis apuntan a que no hay resistencia por parte de la ciudadanía para que una mujer ejerza como líder en política. Es más, 85 por ciento de la población consultada dice que las mujeres son buenas para tomar decisiones y la mayoría dice que son más honestas

que los hombres. Menos de la mitad señala que los hombres son mejores líderes políticos que las mujeres, lo mismo los que consideran que las mujeres tienen responsabilidades domésticas que les restan productividad en trabajos exigentes. Eso sí, 66 por ciento afirma que las mujeres se vuelven agresivas y competitivas, como los hombres, al asumir un cargo político. Más de la mitad de los consultados piensa que los temas de las mujeres son importantes (57%), más las mujeres que los hombres. Muchos considerarían bien un gabinete con la mitad de mujeres, más ellas que ellos, están a favor de las cuotas, en general. Para finalizar con este resumen empírico se debe señalar que "En Brasil, Colombia, México y El Salvador, alrededor de tres cuartos de la población cree que los votantes elegirán a una mujer presidente en los próximos 20 años [...] Las personas con una educación universitaria y de 50 años de edad o más son menos optimistas en cuanto a la elección de una mujer [...] no existe una diferencia basada en el sexo del candidato". No se observan discrepancias a la hora del comportamiento electoral sobre la base de la edad y el sexo. "Aquellos con poca educación o ingresos inferiores son los menos propensos a haber votado por un candidato femenino".

Y es que según este estudio "Los latinoamericanos encuestados percibían que las mujeres son líderes eficaces y que tendrían un mejor desempeño que sus homólogos masculinos en diferentes tareas [...] la actitud de la ciudadanía podría ser cada vez menos un obstáculo para que las mujeres alcanzaran cargos políticos [...] las barreras que impiden que las mujeres accedan al poder no se encuentran en el electorado, sino más bien en los partidos y las estructuras institucionales". Se debe añadir que diversos estudios hechos en países de la región apuntan en la misma dirección, como son los casos de Perú, Chile y México.

Junto con esta suerte de "cambio de percepción" en la preferencia de los votantes, hay que sumar el "reemplazo generacional", esto es, los jóvenes como nuevos sectores sociales que acceden por primera vez a la ciudadanía y que vienen con un mayor grado educativo, que poseen también una mirada más favorable a la presencia y participación política femenina, como apuntan los estudios hechos en todo el mundo. Pero hay más, también podríamos hablar del "desplazamiento demográfico", por darle algún nombre al hecho relacionado con el envejecimiento poblacional y la mayor esperanza de vida femenina. Lo cual resultará, como ya acontece en otras latitudes, en un bloque electoral importante de mujeres de avanzada edad, que posiblemente podría llegar a votar por mujeres un sector que sí vota, como está demostrado, lejos del discurso caduco del abstencionismo femenino.

Pareciera también que el hecho que haya crisis socioeconómicas o políticas, favorece el ascenso de las mujeres, como ya se ha estudiado. Por lo que, ante el desencanto actual hacia la política y la democracia, tal y como actúan hoy en día los candidatos y gobernantes en nuestros respectivos países, podría dar lugar al decantamiento de la preferencia de liderazgos femeninos, por cambiar y probar, por su imagen más honesta y amable, y por ser consideradas externas al poder político y su decadencia. Todo ello sin olvidar el respaldo discursivo y en la práctica de los acuerdos internacionales.

Un vistazo sobre el tema a la realidad mexicana

Los datos para México apuntan que la actitud social parece estar cambiando, ya es menos inusual en el imaginario cultural mexicano la predilección de una mujer para un cargo político o como la dirigenta de un país. Revisemos algunas cifras de investigaciones y encuestas que nos ilustran al respecto. Hace más de una década, 1995, la primera encuesta que incluyó una pregunta sobre el tema en el país se hizo en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México. El cuestionamiento sobre la preferencia del sexo de un candidato se formuló así: "a la población le es indiferente el sexo del candidato". Los hombres confían abrumadoramente en sus congéneres y las mujeres en las suyas. Pero el grueso de la población prefiere un hombre, en segundo lugar, a ambos, mientras que la selección de una mujer candidata está en tercer lugar y a cierta distancia. También se señala que la diferencia entre un hombre y la respuesta ambos, es de tres puntos porcentuales; a su vez las mujeres prefieren abrumadoramente a las mujeres.

En otra encuesta nacional un año después, 1996, el ambos quedan en primer lugar, seguido de la tendencia de género anteriormente apuntada. Supuestamente se está produciendo cierta transformación en cuanto a las actitudes de la población sobre el tema, como veremos con los sondeos que presentamos a continuación. Es necesario destacar cómo la juventud se inclina más por el ambos y por una mujer, mientras que la población de más edad era más dada a apoyar o valorar un candidato masculino. Observamos sesgos de género y generacionales.

Otro sondeo preelectoral, ahora para la Ciudad de México, levantado en mayo de 2000, muestra claramente la misma tendencia indiferente hacia el sexo del candidato, pero los hombres prefieren a hombres, aunque en este caso y esto hay que destacarlo, en segundo lugar, quedan las mujeres como candidatas confiables y preferidas —y no hay diferencias por sexo en este punto—, y en tercer puesto un hombre. La tendencia de los hombres a confiar en los candidatos masculinos es clara. Hay que pensar que se trata de un sondeo circunscrito a la población urbana y capitalina — con características diferentes a las de otras partes del país.

La tendencia a la feminización de la democracia latinoamericana pareciera ser permanente. Cuatro factores alientan y ayudan a predecir el continuo crecimiento del liderazgo político femenino. Dos antecedentes estructurales son la tendencia modernizadora en la preferencia de los votantes en la región (favorable a las mujeres) y la transición demográfica, con su impacto en el primer factor antes mencionado. A ellos se debe agregar el compromiso de la comunidad internacional [...] y la crisis política de la región que, tal vez paradójicamente, abre espacios para la participación de la mujer en la política.

En la actualidad, más concretamente en los dos últimos años, han tenido lugar los triunfos electorales de varias mujeres en el mundo: Tarja Halonen en Finlandia; Ellen Johnson Sirleaf en Liberia; Ángela Merkel en Alemania; además de Michelle Bachelet en Chile. El ya denominado “efecto Bachelet”, tiene o tendrá consecuencias todavía no medibles. No obstante, para las nuevas generaciones, es clara su influencia como imagen femenina en un puesto político de primer orden. Hoy En el mundo hay 16 países dirigidos por mujeres y 16 por ciento del espacio legislativo es femenino.



En el estudio de Gallup del año 2000 hecho para el BID, que hemos mencionado anteriormente, sobre el tema de la igualdad de oportunidades en la política, en México 68 por ciento de la población consultada dijo que percibía igualdad entre los sexos. Por otra parte, 80 por ciento de las y los mexicanos afirmaron conocer a mujeres que ocupaban puestos de gobierno, 55 por ciento señaló que el país estaría mejor si más mujeres fueran elegidas. Hubo otra encuesta levantada en 1996 por ese mismo organismo que, “Si se compara con la encuesta del año 2000, la proporción de la población que pensaba que el país estaría mucho mejor con mujeres en posiciones de liderazgo político, creció significativamente durante el periodo de cuatro años”. Por lo que cabe pensar que dicha tendencia puede ir *in creccento.*

Algunos de estos planteamientos son formulados con base en estudios sobre el tema realizados en el continente europeo, sin embargo, hoy por hoy se trata más bien de hipótesis de trabajo, de escenarios posibles en el devenir político latinoamericano, que en la práctica social la realidad probará o refutará de alguna manera y en su momento.

Otra cosa es saber si la llegada de más mujeres al poder político significa tener más en cuenta los temas que interesan a las mujeres. Esta interrogante es importante y polémica. Si bien es cierto que la teoría de la "masa crítica" —un porcentaje de mujeres en la política en torno al 30%— produciría, de hecho, está pasando en el norte de Europa, cierto cambio a la hora de reorganizar costumbres, horarios y formas en la práctica política —que harán más factible la integración femenina sin la renuncia al disfrute familiar y personal—, también, introduciría nuevos temas y diferentes tratamientos en la arena política.

Respecto de América Latina, se puede decir que sí, que la "mayor presencia de las mujeres en el ámbito legislativo coincidió con una atención sin precedentes a temas relacionados con los derechos de las mujeres como la violencia doméstica, la reproducción y el Derechos de Familia. Mujeres de diferentes partidos políticos se aliaron para colocar en la agenda política los temas relativos a la mujer, y luego para presionar a sus colegas varones para que apoyaran la introducción de cambios en la legislación". En México hubo también gestiones en dicha dirección, con más o menos éxito.

El caso es que las dificultades femeninas en el acceso a la política y la aceptación social son asuntos sociales en perpetuo cambio y que la transformación es inherente al ser humano, por lo que podemos considerar que la mayor injerencia política de las mujeres en la región latinoamericana es posible. Eso sí, sin llamarnos a engaño sobre la paridad en el liderazgo.

Consideraciones finales

Este texto recoge y expone la tendencia general que está teniendo lugar en América Latina sobre el tema de la participación femenina, con especial énfasis en los cargos políticos. El incremento numérico de las mujeres políticas es más que obvio, en particular en espacios como el legislativo, lo que no ocurre en otros ámbitos como el local. Sin desconocer las dificultades que todavía existen, en ocasiones éstas han de circunscribirse a los hombres y los mecanismos de los partidos políticos. No obstante, las mujeres como candidatas o en su calidad de electoras, así como en la sociedad, según las encuestas hechas en todo el subcontinente, cada vez parecen ser más proclives a presentarse, o incluso, a aceptar y apoyar a las mujeres en puestos políticos.

Este fenómeno suma varios factores que son favorables, desde las mejoras en el capital humano femenino —especialmente en lo educativo—, hasta las reformas en las legislaciones electorales al respecto —la discriminación en positivo, las cuotas o leyes de cupo—, pasando por los cambios culturales y globales de muy amplio espectro, empujados a veces por las luchas feministas y de mujeres, y también por las recomendaciones y compromisos internacionales, entre otras cosas.

Tampoco hay que dejar de contemplar, cómo el aumento de las preferencias electorales hacia candidaturas femeninas tiene lugar dentro del marco de los reemplazos generacionales —electorados juveniles amplios— y de los desplazamientos demográficos —con aumento del electorado femenino, asociado con una mayor expectativa de vida que la masculina—. Hay quien además señala la inclinación hacia la preferencia por las mujeres políticas en contextos de crisis, y América Latina parece experta en eso.

Así las cosas, parece que hay más mujeres dispuestas a participar en la política, más preferencias hacia el voto dirigido a las candidatas por parte de la sociedad, más mujeres como electoras que apoyan a las mujeres y más jóvenes que también las aprecian más. Sólo hay que estar alertas en cuando a las dificultades de la paridad real y quizás no sólo tenerlas en cuenta sino respetarlas; es necesario, eso sí, apoyar la tendencia del cambio en los estilos de la política con las cuestiones positivas que los liderazgos femeninos puedan aportar, y vigilar que los cambios de los discursos y las prácticas políticas, los contenidos y los estilos, se den en paralelo al aumento de las cifras.

Si como dicen algunas voces, las mujeres serán la fuerza política del cambio, esto es algo que se ha de ver; en todo caso hay un aumento de su incursión en la política en espacios y países del subcontinente latinoamericano, y señales de otras latitudes que apuntan que los cambios van más allá de los números. Finalizo con las palabras del mismo informe del BID con el que iniciamos: Uno de los interrogantes principales es cómo se verá afectado el panorama político de la región a medida que la participación política de las mujeres aumenta en las democracias de América Latina [...] podemos formular la hipótesis de que las mujeres serán una fuerza importante para el cambio. En corto a mediano plazo, el voto femenino debería ganar cada vez mayor importancia; los temas

de la mujer estarán mejor representados; los estilos de liderazgo serán influenciados por las mujeres; las instituciones democráticas lograrán mayor credibilidad y las candidatas mujeres, así como las mujeres en cargos públicos podrán adquirir mayor aceptabilidad y apoyo. De hecho, la feminización del liderazgo político podría ayudar a contener la creciente insatisfacción con la democracia y el posible retorno a los regímenes autoritarios.

Participación Política de las Mujeres[1]

La democracia es un régimen político que implica reglas de competencia para la inclusión de actores y proyectos políticos. Una de las principales reglas que el sistema democrático ha desarrollado es la de la participación política, es decir, el conjunto de normas e instituciones que permiten incluir a diversos grupos en la toma de decisiones dentro del juego político, algunas de las cuales son: elecciones libres, competitivas y frecuentes, libertad de expresión, autonomía de asociación y la existencia de diversidad de fuentes de información.

Sin embargo, las reglas del juego democrático no necesariamente son incluyentes, ya que pueden dejar fuera a quienes tradicionalmente no tienen acceso a recursos o a quienes forman parte de las minorías, tal ha sido el caso de las mujeres o las etnias. Las mujeres no pueden acceder de manera igualitaria a los medios para lograr la participación. En todo el mundo, el 90% de los jefes de Estado y de gobierno son hombres, y en México de las 32 entidades federativas sólo dos tienen una mujer al frente del Poder Ejecutivo.

La representación política no radica únicamente en incrementar el número de mujeres en los cargos de elección popular, sino también en aumentar la representación de sus intereses y agendas. Para ello, la literatura en ciencia política lleva a discutir la representación política, distinguiendo entre representación descriptiva y sustantiva. La primera se refiere a la inclusión numérica de los grupos que han estado tradicionalmente excluidos, particularmente a través de cuotas, como las de género o para personas indígenas; mientras que la representación sustantiva refiere a que dichos grupos puedan participar en la toma de decisiones y que se modifiquen las condiciones para quienes han estado tradicionalmente excluidos, a través de agendas particulares y la inclusión de éstos en espacios de toma de decisiones.

Reconociendo que las mujeres han estado tradicionalmente excluidas del sistema político, diversos países han aprobado legislaciones en favor de su representación descriptiva. La literatura supone que a mayor número de mujeres en los sistemas democráticos la representación sustantiva de éstas incrementará, colocando la agenda de los diversos grupos de mujeres al centro de la discusión política.

Los diseños institucionales (cuotas, acciones afirmativas u otros) son algunos de los mecanismos empleados para aumentar la participación política de las mujeres. A su vez, la literatura ha documentado barreras personales en el acceso de las mujeres a esta participación, que se han subsanado con la proliferación de los cursos de capacitación para el liderazgo. Sin embargo, hay un actor que poco se ha estudiado en la literatura, pero que resulta fundamental para propiciar la participación política de las mujeres: los partidos políticos.



1 Participación política de las mujeres. En: Análisis de las trayectorias de las mujeres en los partidos políticos: obstáculos y prospectiva para su desarrollo. México: INE, s/f. Págs. 17-28

Límites a la participación política de las mujeres y su evolución en México

La participación política constituye un continuo que incorpora en un extremo el ejercicio del voto, y en otro la participación en puestos de elección popular, pasando por participación en organizaciones de la sociedad civil, la gestión comunitaria del voto, participación en asambleas, organización de las elecciones, entre otros. Las mujeres contribuyen a la vida política en menor proporción que los hombres, particularmente en la obtención y la contienda por cargos de elección popular.

Se ha discutido ampliamente qué factores contribuyen al aumento de la participación política para las mujeres. Para Stockemer, depende del nivel de desarrollo de los países, mientras que para Reynolds se le suman también variables de cultura política o de diseño institucional. De forma general, la literatura menciona las siguientes como algunas de las barreras para el acceso de las mujeres a cargos de elección popular:

Factores culturales. Se piensa que las mujeres no deben situarse en el campo de la política por ser un ámbito masculino; así, se mantienen lejos de la acción política y en el campo de lo privado. Esto genera que la participación de las mujeres sea poca y esté limitada dentro de los partidos políticos a roles de cuidado, gestión de votos u otros que se consideran "típicamente femeninos".

Diseño institucional. Se generan reglas tanto en el sistema electoral como en el sistema de partidos que fomentan o impiden la participación política de las mujeres. Dentro de estos diseños se considera la asignación de cuotas de género, las reglas de paridad en las candidaturas y en la vida interna de los partidos, y el acceso al financiamiento, entre otros.

Factores personales. Dentro de éstos se encuentran las llamadas "paredes de cristal" que se dan cuando las mujeres no pueden acceder a puestos estratégicos por barreras como la maternidad, el acoso sexual, la falta de modelos de referencia o de oportunidades; los "techos de cemento", que son las barreras psicológicas o relacionadas con la autoestima, autoimpuestas por las mujeres cuando no saben a dónde quieren llegar; y los "pisos pegajosos", es decir, las responsabilidades y cargas emocionales que en el ámbito doméstico recaen sobre las mujeres atrapándolas en lazos afectivos.

La participación de las mujeres en la obtención de cargos de elección popular requiere atender todas las barreras que encuentran en su participación. Más allá de la formación de liderazgos a partir de la capacitación, se requieren acciones particulares para mejorar su inclusión en puestos de elección popular. En este sentido, Hernández Monzoy clasifica los argumentos a favor de las acciones para incluir a más mujeres en: "a) es un asunto de justicia, ya que su ausencia es un acto discriminatorio que debe erradicarse; b) es una condición necesaria (aunque no suficiente) para la representación cabal de sus intereses y puntos de vista en la toma de decisiones políticas; y c) es una manera de mejorar la calidad general del sistema democrático por el impacto positivo (esperado) en la legitimidad de las instituciones de representación".

Para superar los retos de la participación política de las mujeres, los diferentes sistemas políticos han desarrollado acciones como los diseños institucionales que facilitan esta participación a través del fortalecimiento de las leyes de cuotas y de paridad; la exigencia de ubicarlas en candidaturas efectivas y no sólo simbólicas; las "fórmulas completas" (mujeres propietarias y suplentes); y las penalizaciones por el incumplimiento de la cuota y/o de la paridad. Asimismo, se ha utilizado el financiamiento público para publicitar las candidaturas femeninas y la promoción del voto, así como la formación de los liderazgos de mujeres mediante la capacitación.

En México, es a partir del inicio de la transición democrática a finales de la década de los setenta y durante la década de los ochenta, que comienzan a aparecer en el espectro político-electoral una serie de nuevos actores -incluidas las mujeres- que luchan por su incorporación al sistema político.

Para superar la exclusión sistemática, las mujeres han organizado su acción en movimientos que han demandado un incremento de su presencia en la política formal. En este sentido, para Victoria Rodríguez la participación de las mujeres en la política es cualitativa, ya que su visibilidad las coloca "en la posición de tener un papel crítico como actoras políticas", porque han adquirido una mayor influencia en el proceso de elaboración de políticas por su movilización en organizaciones no gubernamentales (ONG) y movimientos urbanos y populares.

Derivado de su movilización, las mujeres han incrementado su participación política de forma sustancial en los últimos 20 años, logrando reformas normativas y políticas importantes que han pasado de recomendar su inclusión en política, a la ley de paridad en todo, como lo muestra la siguiente tabla:

Reformas políticas y sus implicaciones en el aumento de la participación política de las mujeres

Reforma	Consecuencia en la elección inmediata posterior
1993: El Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE) recomienda una mayor participación política de las mujeres.	Elección de 1994: 12.5% de mujeres senadoras y 15% de mujeres diputadas
1996: Se reforma el artículo 22 del COFIPE para que ningún género exceda 70% de las candidaturas; entra en vigor en 1997. No se establecen sanciones en caso de que no se cumpla la cuota.	Elección de 1997: 14.8% de mujeres senadoras y 17.2% de mujeres diputadas
2003: El COFIPE obliga a los partidos a inscribir al menos 30% de candidaturas femeninas a cargos de elección popular en calidad de propietarias; se asegura en las listas plurinominales una mujer por cada tres hombres y, en caso de no hacerlo así, se arriesgan a que se niegue su registro.	Elección de 2003: 15.3% de mujeres senadoras y 23% de mujeres diputadas
2008: El COFIPE incrementa el porcentaje de candidaturas femeninas al 40%, excepto en los casos de candidaturas de mayoría relativa que hayan resultado de un proceso de elección. Igualmente, obliga a los partidos a destinar 2% del presupuesto a capacitación, promoción y desarrollo de liderazgos políticos de las mujeres.	Elección 2009: 17.2% de mujeres senadoras y 28.4% de mujeres diputadas
2011: Tras el caso de mujeres que renunciaron al puesto ganado para dejar en el cargo a sus suplentes hombres, el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF) emite una sentencia en la que impone a los partidos registrar al menos 40% de candidaturas de un género.	Elección 2012: 32.8% de mujeres senadoras y 37% de mujeres diputadas
2014: Se legisla el principio de paridad en el ámbito constitucional, lo que obliga a los partidos políticos a postular paritariamente sus candidaturas para congresos federales y estatales. Se incrementa el presupuesto para la formación de liderazgos de mujeres en los partidos políticos. 2014-2015: La Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) decide que el principio de paridad también aplica a escala municipal; se establecen acciones afirmativas por parte de la autoridad electoral para garantizar dicho principio.	Elección 2015: 32.8% de mujeres senadoras y 42.6% mujeres diputadas
Proceso electoral 2018: La autoridad electoral establece diversas regulaciones y compromisos para que se respete el principio de paridad.	Elección 2018: 49.2% de mujeres senadoras y 48.2% de mujeres diputadas

A partir de los resultados obtenidos en los procesos electorales federales y concurrentes 2017-2018, en 2019 la Cámara de Diputados aprobó la reforma constitucional en materia de paridad de género, que determina que se debe observar el principio de paridad en las elecciones federales, estatales y municipales, en los nombramientos de las personas titulares de las secretarías de despacho del Poder Ejecutivo federal y sus equivalentes en las entidades federativas, en la titularidad de los ministros y ministras de la SCJN y en la conformación de las alcaldías.

Si bien los diseños institucionales fomentan e incrementan la participación de las mujeres, los partidos políticos son actores centrales en su inclusión en el sistema político.

Los partidos políticos y la participación de las mujeres

La poca participación política de las mujeres se encuentra asentada tanto en los diseños institucionales como en la cultura de la sociedad y en las barreras que las propias mujeres enfrentan. Justo entre el diseño de las instituciones electorales y la cultura de la sociedad radica el papel de los partidos políticos. Según Hernández Monzoy, los partidos políticos son los mediadores del impacto de arreglos institucionales externos, o agentes de reformas al interior de sus organizaciones. Esto se debe a que los partidos representan el modo en que se distribuye y reproduce el poder. Así pues, se convierten en los porteros (gate- keepers*)* por ser “los responsables del acceso a cargos de representación en las democracias”. Siguiendo con esta línea, Freidenberg también considera

que los partidos son los principales responsables de restringir el acceso de las mujeres “como representantes políticas”.



En este sentido, los partidos políticos han fungido como porteros para la participación de las mujeres en las posiciones de liderazgo, a pesar de que se encuentren en la base de la arena electoral (como gestoras comunitarias y promotoras del voto). El acceso a la toma de decisiones se encuentra limitado, según Freidenberg, por la falta de transparencia en la selección de candidaturas internas; la falta de recursos financieros, personales o políticos; el uso de las mujeres como castigos o trofeos para los grupos en las elecciones internas; o bien la colocación de liderazgos femeninos en candidaturas no competitivas.

Para Barrera, algunos de los factores que limitan la participación femenina al interior de los partidos son: [...] oposición y bloqueo de los dirigentes masculinos; oposición y bloqueo de miembros del movimiento o partidos; segregación a tareas que reproducen la división sexual del trabajo en la organización o partido; oposición a medidas afirmativas, bloqueo a liderazgos femeninos; invisibilización de las iniciativas femeninas y los aportes de las mujeres y dudas sobre su capacidad de mando y dirigencia; segregación y discriminación de las mujeres; partidos políticos con reglas no escritas que imponen la subordinación de las reivindicaciones de las mujeres y de su ascenso en la política a los intereses de los grupos, fracciones y corrientes internas de poder; así como, partidos políticos que restringen de hecho los recursos para campañas político-electorales de las mujeres.

De la misma manera que los partidos han generado limitantes para la participación político-electoral de las mujeres, también pueden promoverla. Freidenberg y Hernández Monzoy, en seguimiento a Norris y Lovenduski, refieren a tres tipos de estrategias de los partidos políticos en relación con la igualdad de género: retóricas (declaraciones, discursos y resoluciones), de acción positiva (uso de incentivos como capacitación, financiación o mecanismos de género) y de discriminación positiva (cuotas para las estructuras internas o cargos electivos).

De acuerdo con Hernández Monzoy, la literatura explica la disposición de los partidos políticos de incluir a mujeres en sus filas por factores externos e internos. Entre los primeros se encuentran la fuerza electoral y el nivel de competencia en el sistema de partidos, mientras que en los segundos están la ideología del partido, la presión de mujeres activistas que influyen en la disposición de líderes del partido por implementar reformas, y la estructura organizativa que tiene que ver con

la capacidad de implementar estas medidas.

En la elaboración de su Indice de igualdad de hombres y mujeres en los partidos políticos, Freidenberg contempla tres dimensiones: la electoral, la organizacional y la programática. La primera dimensión contiene indicadores de inclusión de mujeres en las candidaturas de cada partido a cargos de elección popular; la segunda comprende la inclusión de mujeres en los estatutos del partido y la armonización de las reglas del partido con la legislación. Finalmente, la dimensión organizacional se refiere a los niveles de igualdad entre mujeres y hombres en la estructura y en la dinámica de funcionamiento del partido, factores como existencia de una comisión para las mujeres, actividades para el desarrollo de la mujer, y presencia de las mujeres en cargos directivos de los partidos.

El acceso de las mujeres a cargos de elección popular, entonces, está mediado por los partidos políticos, los cuales tienen reglas para su inclusión. Para acceder a tales cargos, las mujeres requieren ser parte de los partidos políticos y tener una carrera tanto al interior de estos, como al exterior.

Los estudios sobre participación política de las mujeres no se han cuestionado la relación entre la vida al interior de los partidos políticos y la obtención de candidaturas competitivas para cargos de elección popular hacia el exterior, por lo que esta investigación pretende cubrir ese hueco para contribuir a comprender esa relación, a partir de un análisis de las trayectorias de diversas mujeres en la política.

Liderazgo y Reconocimiento de los Derechos Humanos y Políticos de las Mujeres en el Ámbito Internacional

María Patricia Lira Alonso[1]

Introductoria

En estos últimos meses he escuchado mucho el término de liderazgo político de las mujeres y me di a la tarea de realizar el presente análisis para saber lo que hoy en día significa hablar de este tema a la luz del derecho internacional y en la realidad en que nuestro país lo ha asimilado en cuanto hace a su relación con la igualdad de género en política. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) apunta que México ha avanzado en liderazgo político muy por arriba del promedio de dicha organización (28%) para las cámaras bajas de las legislaturas nacionales; de hecho, la tasa mexicana se ubica como la tercera más alta de la OCDE. Asimismo, el Informe sobre la Brecha Global de Género elaborado anualmente por el Foro Económico Mundial, menciona en su último estudio que México ocupó el lugar 50 de una lista de 149 países. Respecto a los indicadores sobre empoderamiento político, nuestro país se sitúa en la posición 27, en participación económica ocupa el lugar 122, en educación 58 y en salud el 50.

En el contexto internacional, "México fue uno de los países latinoamericanos que más tardó en reconocer los derechos políticos de la mujer, sólo seguido de Colombia, Honduras, Nicaragua y Perú". En lo que respecta al derecho de las mujeres al voto, éste fue "promulgado en 1885, y se convirtió en universal hasta 1948, cuando se concedió la ciudadanía a las mujeres de algunos países".

Es y ha sido clara la inserción tardía, parcial y restringida de las mujeres al espacio público, en donde existe una línea relativa entre el reconocimiento por contexto o concesión de los derechos y el ejercicio real. Buvinic y Roza señalan que son tres las condiciones básicas que dan cuenta del avance logrado por las mujeres dentro de la política latinoamericana: "el capital humano de la mujer, las normas culturales y la consolidación de la democracia, sumadas a los factores facilitadores representados por la legislación y las cuotas".

Coincido con la afirmación de que "las cuotas no sólo ayudan a garantizar que las voces de las mujeres se escuchen en la toma de decisiones, sino que también son simbólicamente importantes para permitir que los ciudadanos vean a más mujeres en cargos públicos". No obstante, si bien esta situación ayuda a generar un cambio en los roles de género tradicionales, las mujeres ya no quieren ser meras espectadoras; durante décadas han demandado desempeñar, de acuerdo con Kate Young, el rol de socias en la planeación y práctica del desarrollo.

Luego entonces, "los planificadores tienen una gran responsabilidad, tanto en escuchar a las mujeres como en introducir sus visiones en las estrategias de planeación". Es aquí donde el liderazgo político de las mujeres se convierte en una herramienta clave para "garantizar a todas las personas el acceso al mismo trato y oportunidades para el reconocimiento, goce y ejercicio de los derechos humanos y las libertades fundamentales".



1 Lira Alonso, María Patricia. Liderazgo y reconocimiento de los derechos humanos y políticos de las mujeres en el ámbito internacional. En: Coordinación de la Facultad de Derecho. México: UNAM, 2020. Págs. 1-26

En palabras de Simone de Beauvoir, “si se mantiene una casta en estado de inferioridad, seguirá siendo inferior; pero la libertad puede romper ese círculo; que se den responsabilidades a la mujer, y sabrá asumirlas”. Más mujeres con voz e influencia en la toma de decisiones políticas deberían llevarnos a concluir, junto con ONU Mujeres, que “habrá más decisiones públicas con perspectiva de género y étnica, una mejor gestión pública, más integradora, que reconoce la diversidad de las mujeres y promueve su empoderamiento en todas las dimensiones (política, económica y social)”. Pero sólo si éstas son impulsadas, compartidas y consensuadas por hombres y mujeres.

De ahí que el presente artículo parte de dicha premisa, fundamental para alcanzar la igualdad sustantiva: la presencia de las mujeres “en las esferas de decisión incentiva la participación y el compromiso de más mujeres”; no obstante, se trata de un proceso complejo, predeterminado a lo largo de la historia por relaciones construidas culturalmente por hombres y mujeres, en el cual a ellas les han sido vulnerados sus derechos.

Debemos tener presente que la incidencia política feminista, de acuerdo con García Ramírez Mayela, se basa en una visión a largo plazo, “que involucra una expansión permanente de la participación y empoderamiento de las mujeres y de la ciudadanía en general”, la cual impulsa su intervención en los asuntos públicos, entre ellos sus intereses estratégicos.

Es por ello que en el presente trabajo tomo como referente, como lo dicta el título, los derechos humanos y políticos de las mujeres, para identificar los elementos que aún limitan el ejercicio de su ciudadanía plena, en un escenario donde la paridad de género en la postulación de candidatos y candidatas para desempeñarse en alguno de los poderes de los tres órdenes de gobierno ha sido vista como una estrategia efectiva para, como dije líneas arriba, incentivar la participación de más mujeres y reducir su subrepresentación en los puestos de liderazgo público.

El tema, advierten Prado Pérez y Rosas Palacios, constituye todo un reto para el liderazgo de las mujeres, pues la política ha caído en desprestigio en México, al igual que en diferentes países del mundo, por lo que en el largo plazo habremos de comprobar si una mayor participación política de mujeres puede transformar esta situación y garantizar la paridad entre los géneros, o si por el contrario la tornó más crítica.

Al respecto, cobra especial relevancia la presencia y evolución del liderazgo de las mujeres y la lucha que éstas han realizado para avanzar en el reconocimiento y ejercicio pleno de sus derechos, cuyos antecedentes internacionales esbozo brevemente en el siguiente apartado.

Antecedentes del Liderazgo y reconocimiento de los derechos humanos y políticos de las mujeres en el ámbito internacional

Los primeros documentos en establecer las libertades individuales, fueron también los primeros en invisibilizar a la mujer. Es por ello que la historia del liderazgo y reconocimiento de los derechos humanos y políticos de las mujeres tiene que ser estudiada desde la perspectiva de las mujeres, escuchando sus voces y evaluando sus acciones a partir de su experiencia particular.

Me refiero, en primer lugar, a la Declaración de Derechos de Virginia de 1776, la cual señalaba que “todos los hombres son por naturaleza igualmente libres e independientes y tienen ciertos derechos innatos, de los cuales, cuando entran en estado de sociedad, no pueden, por ningún pacto, privar o desposeer a su posteridad”. Veintitrés años después, la Asamblea Nacional francesa emitió la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano, en cuyo artículo primero se afirma que “los hombres nacen y permanecen libres e iguales en derechos”.

Ninguno de estos dos documentos, que marcan el inicio del reconocimiento de los derechos humanos, incluyó a las mujeres, quienes serían consideradas como iguales hasta mediados del siglo XX. Desde entonces hubo mujeres que comenzaron a alzar la voz contra esta exclusión. En 1793, Olympe de Gouges, pseudónimo de Marie Gouze, aun cuando había sido abogada del rey Luis XVI fue condenada a la guillotina por Robespierre por haber escrito y publicado dos años antes la “Declaración de los derechos de la mujer y la ciudadana”, en cuyo artículo primero esta pionera del feminismo establecía: “La mujer nace libre y goza igual que el hombre de los derechos”.

En materia laboral, en 1843 Flora Tristán publicó La Unión Obrera, en donde proponía ideas para mejorar “la situación de miseria e ignorancia de los trabajadores”: la unión universal de los obreros y las obreras -de hecho, se la considera precursora del internacionalismo- o la construcción de edificios que ella llama “Palacios de la Unión Obrera”, en los cuales “se educaría a los niños de

ambos sexos, desde los 6 a los 18 años, y se acogería a los obreros lisiados o heridos y a los ancianos". Flora Tristán habla y escribe en masculino y en femenino -"a los obreros y a las obreras"-, tal como se desprende del capítulo "Por qué menciono a las mujeres".

En 1848, a convocatoria de Elizabeth Cady Stanton, se reúnen en Séneca Falls, Nueva York, un centenar de mujeres para reclamar sus derechos a la educación, a la propiedad, al ejercicio económico y a votar y ser votadas. Se redactó la "Declaración de Sentimientos", con lo que dio inicio lo que se conoce como feminismo histórico, del cual se desprenderían dos corrientes: la moderada, que insistía en los derechos económicos; y la radical, que pugnaba por el derecho al voto y cuyas integrantes fueron conocidas como las sufragistas.

La declaración de Seneca Falls se enfrentaba a las restricciones políticas: no poder votar, ni presentarse a elecciones, ni ocupar cargos públicos, ni afiliarse a organizaciones políticas o asistir a reuniones políticas. Iba también contra las restricciones económicas: la prohibición de tener propiedades, puesto que los bienes eran transferidos al marido; la prohibición de dedicarse al comercio, tener negocios propios o abrir cuentas corrientes. La Declaración se expresaba en contra de la negación de derechos civiles o jurídicos para las mujeres.

A partir de este momento, siguiendo a Alicia Miyares, "los esfuerzos igualitarios y aislados de muchas mujeres y algunos varones comenzaron a canalizarse en movimientos feministas organizados y conscientes, primero en América y después en el resto de los países".

Durante los siguientes cien años, aproximadamente, las mujeres desarrollarían un movimiento de emancipación que se extendió a países como Alemania, Polonia, Italia, Suiza, Holanda, Inglaterra, e incluso a sociedades fuera del continente, pero moldeadas al estilo europeo, como Australia y Nueva Zelanda. Empezaría un auge de literatura y publicaciones periódicas elaboradas por mujeres, con textos que buscaban promover y generar conciencia sobre sus demandas.

En este contexto, el feminismo fue el primer movimiento que planteó abiertamente, en el siglo XVII**,** el rompimiento de los estereotipos, reivindicando para las mujeres la igualdad de oportunidades y derechos, y su emancipación respecto de los hombres.

Estas movilizaciones tuvieron eco en las legislaciones de varios países del mundo, muchas de las cuales empezaron a dar el importante paso de reconocer el derecho al voto de las mujeres. Así, en 1869 Wyoming fue el primer estado de la Unión Americana en otorgar el derecho de voto femenino; posteriormente, Nueva Zelanda fue el primer país que concedió el derecho de sufragio a las mujeres en 1893, Australia en 1902, Finlandia en 1906, Noruega en 1913, Dinamarca e Islandia en 1915, Gran Bretaña, Austria y la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas en 1918, Suecia en 1919, Estados Unidos en 1920, España en 1931, Brasil en 1932, Francia e Italia en 1945 y México en 1953.

Ha transcurrido un siglo desde que Nueva Zelanda fuera el primer país del mundo donde las mujeres tuvieron derecho al voto sin restricciones, tras decenas de años de lucha por la igualdad; aunque fue hasta años más tarde cuando se consiguió el sufragio universal para todas las personas (derecho de elegir y ser elegido o elegida).

De lo anterior, infiero que la clave de la reivindicación de los derechos de la mujer va de la mano del derecho al voto; es decir, en la medida en que este derecho fue reconocido en los distintos países, era evidente la exigencia y el trabajo que llevaban a cabo las mujeres por el reconocimiento de sus derechos.

A continuación, presento una breve referencia cronológica de las primeras mujeres en ocupar cargos públicos en el mundo:

1909: Carolyn B. Shelton fue la primera mujer en asumir el cargo de gobernadora interina en Estados Unidos, por el estado de Oregón.

1924: Nellie Tayloe Ross, primera mujer electa gobernadora por Wyoming.

1940-1944: Khertek Amyrbitovna Anchimaa-Toka, nombrada presidenta del parlamento de la República de Tannu Tuva (protectorado del Imperio Ruso de 1921 a 1944).

1960-1965: Sirimavo Ratwatte Dias Bandaranaike, primera mujer en asumir el cargo de jefa de gobierno, como primera ministra de Ceilán (Sri Lanka).

1966-1977: Indira Gandhi, primera ministra de India.

1969-1974: Golda Meir, primera ministra de Israel.

1974-1976: Isabel Perón en Argentina, primera mujer en asumir el cargo de presidenta.

1975-1976: Elisabeth Domitien, primera ministra de la República Centroafricana.

1979-1990: Margaret Thatcher, primera ministra del Reino Unido.

1980-1996: Vigdís Finnbogadóttir en Islandia, primera mujer en ser electa en el cargo de presidenta.

1986-1992: Corazón Aquino, presidenta en Filipinas.

1988-1990: Benazir Bhutto, primera ministra en Pakistán.

1990-1996: Violeta Chamorro fue presidenta de Nicaragua.

1993: Kim Campbell, primera ministra en Canadá.

1997-1999: Jenny Shipley, primera ministra en Nueva Zelanda.

Como se observa, es hasta después de la Segunda Guerra Mundial que las mujeres ocuparon puestos de liderazgo representativo -como ser jefas de Gobierno-; estas mujeres no son todas las que han ejercido como jefas del Ejecutivo en los últimos sesenta años, fueron las pioneras. Los últimos quince años han sentado precedente en la historia, con el mayor número de mujeres en cargos de la máxima responsabilidad política, casi todas por primera vez, como presidentas o primeras ministras de sus naciones: Luisa Diogo de Mozambique, Gloria Arroyo de Filipinas (2004), Elizabeth Clark de Nueva Zelanda, Mary McAleese de Irlanda (reelegida en 2004), Angela Merkel en Alemania, Ellen Johnson-Sirleaf en Liberia, Michelle Bachelet en Chile (enero de 2006), Tarja Halonen en Finlandia, Han Myung-sook en Corea del Sur, Micheline Calmy-Rey en Suiza, Pratibha Patil en India, Cristina Fernández de Kirchner en Argentina, Dalia Grybauskaité como presidenta de Lituania, Laura Chinchilla en Costa Rica y Dilma Vana da Silva Rousseff.

Actualmente se encuentran en el cargo: Isabel II, Reina de Inglaterra y su Primera Ministra Theresa May; Angela Merkel, canciller de Alemania desde 2005; y como presidentas Kolinda GrabarKitarovic de Croacia, Kolinda Grabar-Kitarovic de Mauricio, Bidhya Devi Bhandari de Nepal, Hilda Heine de las Islas Marshall, Tsai Ing-wen de Taiwán, Kersti Kaljulaid de Estonia, Halimah Yacob de Singapur y Sahlework Zewde de Etiopía.

Las cifras de liderazgo y participación política de las mujeres en los parlamentos son las siguientes: sólo 54 mujeres presiden una de las cámaras de los 193 parlamentos, 79 de los cuales son bicamerales. De ahí que las mujeres únicamente representan 19.4% de los 279 puestos que ocupan las y los funcionarios que presiden el parlamento o una de sus cámaras. Los números se componen como sigue: 267 cámaras parlamentarias con un oficial presidente cada una. Tres cámaras con dos oficiales presidentes cada una (cámara única de San Marino, el Senado de los Estados Unidos y el Senado de Liberia). Dos cámaras con tres oficiales presidentes cada una (las cámaras inferior y superior de Bosnia-Herzegovina).

A nivel mundial, hoy se cuenta con 38 Estados en donde las mujeres representan menos de 10 % del total de los parlamentarios en cámaras individuales o cámaras bajas, incluyendo cuatro cámaras sin presencia femenina.

En otras esferas del orbe, once mujeres son Jefas de Estado y diez Jefas de Gobierno; Ruanda es el país con mayor número de parlamentarias (63.8% de los escaños de la cámara baja) y sólo 17% de los cargos ministeriales estaban ocupados por mujeres, la mayoría de sectores sociales como educación y salud. Se desconoce la representación de las mujeres en los gobiernos locales, lo que constituye una brecha importante de conocimiento.

Si bien se ha registrado un aumento considerable en la participación política de las mujeres en los últimos diez años, sólo dos países tienen 50% o más de mujeres en el Parlamento, sea en cámara individual o baja: Ruanda con 63.8% y Bolivia con 53.1%. No obstante, un número más elevado de países ha alcanzado 30% o más de representación femenina. Durante el primer semestre de 2018, 46 cámaras individuales o bajas estaban compuestas en más de 30% por mujeres, inclu-

yendo 14 de África Subsahariana y 11 de Latinoamérica. Fuera de esos 46 países, 40 han aplicado algún tipo de cuotas (cuotas de las y los candidatos o plazas reservadas), abriendo un espacio para la participación política de las mujeres. El balance de género en la participación política y la toma de decisiones es un objetivo acordado a nivel global, establecido en la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing.

Existe evidencia creciente de que el liderazgo de las mujeres en los procesos políticos y de toma de decisiones mejora dichos procesos. Las mujeres demuestran su liderazgo político al trabajar en las filas de los partidos, en los grupos parlamentarios de mujeres -incluso en los ambientes políticos más reacios-; y defendiendo asuntos de igualdad de género, como la licencia de paternidad y el cuidado infantil, las pensiones, las leyes de igualdad y reformas electorales, y la eliminación de la violencia de género.

Conclusión

Visto lo anterior, concluyo que, de los factores históricos y políticos que han influido positivamente en la participación política de las mujeres, destaco el hecho de que algunas llegaron a ocupar importantes puestos de liderazgo en varias esferas, como las jefas del Ejecutivo en el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial. El número de estos casos y el que hayan tenido lugar en distintas sociedades y sistemas, y bajo diferentes condiciones políticas, me permite hacer dos afirmaciones:

Primero, pese a las barreras construidas a nivel individual y nacional, las mujeres siguen emergiendo como líderes políticas y jefas del Ejecutivo en un creciente número de países y diversidad de sistemas. Esta realidad política me conduce a la segunda afirmación: el gradual ascenso de mujeres a posiciones de toma de decisión, su empoderamiento y su impacto social, exigen análisis específicos, cuantitativos y cualitativos, que merezcan la atención de especialistas de diferentes disciplinas.

El propósito del liderazgo político es empoderar a las mujeres con el fin de cerrar las brechas socioeconómicas, políticas y culturales entre mujeres y hombres; y de este modo alcanzar la igualdad sustantiva de género en los hechos, tanto en el ámbito público como en el privado, dos espacios cuyos límites, en palabras de Nora Rabotnikof, se han modificado históricamente, en tanto maneras específicas de concebir la vida social y política.



Lo anterior me lleva a reflexionar, junto con Young, si hoy realmente se reconoce la condición de las mujeres, entendida como "el estado material en el cual se encuentra la mujer: su pobreza, su falta de educación y capacitación, su excesiva carga de trabajo, su falta de acceso a [la] tecnología moderna, a instrumentos perfeccionados, a [las] habilidades para el trabajo, etc.;" y si estamos en un punto de nuestra vida democrática donde será posible priorizar, junto con ellas o sus representantes, aquellas necesidades que son susceptibles de atenderse a través de planes y programas tangibles, medibles en el corto plazo, con resultados que permitan evaluar, por ejemplo, el impacto del gasto público en los programas que buscan fortalecer la transversalidad de la perspectiva de género.

El resultado de tal consulta, en palabras de Kate Young, ha demostrado ser revolucionario para transformar los puntos de vista de quienes son responsables de planificar sobre las mujeres; porque ésta se convierte, en sí misma, en un elemento que motiva y da sentido al empoderamiento de las mujeres.

En esta forma de ordenar el mundo, siguiendo a Bourdieu, en la cual subyacen relaciones de dominación patriarcal extremadamente injustas, se establecen privilegios para un género y se perpetúa la sumisión para el otro, legitimándose, en primer lugar, la violencia simbólica, "un modo de construir las relaciones entre géneros que normaliza, a través de la cultura, las condiciones de la dominación y de la sumisión". Así lo demuestran la doble y tercera jornadas, que se dan cuando las mujeres trabajan fuera de casa, se ocupan de las labores domésticas y realizan alguna otra actividad (como las ventas por catálogo); además del "techo de cristal", barrera no explícita que suelen encontrar para alcanzar puestos directivos en las empresas públicas y privadas, y que llega a ser tan blindado que comienza a llamarse "techo de cemento", aquel que es erigido por ellas mismas porque es autoimpuesto y se relaciona con la interiorización de sus prejuicios o miedos a su aptitud o empoderamiento.

El hecho de intentar mantener a la mujer en el espacio privado del hogar ha sido una forma de que permanezca oculta. Lo que no se ve no existe. La visión de la mujer actual, la mujer con derechos, se ha hecho presente precisamente al trabajar fuera de casa, levantar su voz y ejercer sus derechos como ciudadana, lo que Norberto Bobbio ha descrito como el derecho a tener derechos.

Hablar del liderazgo ejercido por mujeres, implica reconocer que hay mujeres trabajando por el feminismo, reivindicando la igualdad, luchando por ella; no es cosa de mujeres y para mujeres, sino un tema que atañe a más de la mitad de la población mundial. "La desigualdad no es inevitable. La eliminación de las brechas representa el cumplimiento de una obligación moral en materia de derechos humanos", de hombres y de mujeres.

El liderazgo ejercido por las mujeres va de la mano con el reconocimiento de sus derechos humanos y políticos, por ello la importancia de entenderlo como las capacidades de las mujeres para influir en la esfera pública, con pleno ejercicio de sus derechos en el ámbito político.

Por último, respecto al concepto de liderazgo, la tarea pendiente sigue siendo la corresponsabilidad, el liderazgo compartido y participativo entre mujeres y hombres. Las cuotas de género constituyen una política de equidad con la cual se busca dotar a las mujeres de mayor acceso a los recursos para el desarrollo no sólo de ellas mismas, sino de la sociedad en su conjunto.

Las Mujeres y el Poder

Angela Paloma Martín Fernández[1]

Todas las personas tenemos el derecho a participar en el gobierno de nuestro país, tanto directamente como por medio de representantes que escogemos libremente. Todas las personas, además, tenemos el derecho de acceder, en condiciones de igualdad, a las funciones públicas de nuestro país. Y la voluntad de una sociedad es la base que define la autoridad del poder público. Una voluntad que se expresa a través de elecciones que deben celebrarse periódicamente, por sufragio universal, por voto secreto o a través de otro procedimiento siempre y cuando garantice la libertad del voto. Así lo recogió el artículo 21 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Y, sin embargo, históricamente, las mujeres han sido excluidas del poder y de la toma de decisiones.

Según la Real Academia de la Lengua, el poder es «tener expedita la facultad o potencia de hacer algo». Para Molina el poder es el concepto que expresa la energía que es capaz de alcanzar el que los demás adapten su propia conducta a una voluntad personal. Para este autor, el poder también es influencia sobre otras personas o grupos de personas que acaban obedeciendo por haber sido manipulados o atemorizados bajo la amenaza y la fuerza. A veces no es necesario ejercer el poder, puesto que quien lo posee consigue sus objetivos a través de la autoridad. Y puntualiza Molina: «El poder es político cuando se ejerce en un marco donde la coerción es legítima o la recompensa por la obediencia tiene que ver con beneficios provistos por la comunidad.»

Por su parte, para Valcárcel el poder denota masculinidad, mientras que el poder femenino no actúa de la misma manera porque, además, no posee la misma naturaleza. El poder femenino no es significativo, puesto que el poder de la sumisión, distinto de la obediencia, es inestable.

Según Martínez Ten, presidenta del Consejo de Seguridad Nuclear de España —y desde junio de 2015 diputada de la Asamblea de Madrid—: «Las mujeres no hemos sido socializadas para tener poder, no nos han preparado, ni conocemos mujeres que tengan poder y nos puedan servir de referencia. Las mujeres de mi generación tuvimos que optar entre la vida familiar y la profesional, o hacer un gran esfuerzo para compaginar ambas responsabilidades.»

Por tanto, uno de los principales obstáculos que Martínez Ten identifica para ostentar el poder ha sido la obligación de tener que elegir entre una vida al frente de los cuidados, al rol hegemónico establecido que oprime a las mujeres por el hecho de ser mujeres o, sencillamente, hacer un doble esfuerzo para compaginar ambas responsabilidades. Berbel considera, sencillamente, que las mujeres no han estado socializadas para poder ejercer el poder. De hecho, nombrar el poder genera en las mujeres rechazo, porque lo relacionan con opresión, conflicto, guerra o autoridad. Esta autora se refiere a que es una perspectiva del poder definido desde la dominación, y el abuso del poder es lo que ha alejado a las mujeres del concepto, haciendo que opten por posiciones más éticas o más puras, en definitiva, menos contaminadas.

Muchas mujeres en política deciden alejarse del poder porque disponen de antemano que no tendrán éxito. Un poder patriarcal que sigue oprimiendo a las mujeres desde las relaciones producción y reproducción en el ámbito privado; debido al sistema de dominación sexo-clase que ha permitido abusos sobre las mujeres; desde el sistema sexo-género que subraya la subordinación femenina en nuestra cultura y en nuestra sociedad, etc.

De hecho, cuando solo se analiza el poder desde la unilateralidad, desde el androcentrismo, se discrimina la perspectiva de todo lo demás. No se analizan las relaciones de poder entre personas del mismo sexo, por ejemplo, o las diferencias de poder entre las propias mujeres. Tampoco se analizan otras relaciones de poder, como existen en lo social, en lo geográfico o en función del origen. Ha sido en el siglo XX, según señala Berbel, cuando las mujeres han revisado las concepciones de poder para encararlo más allá de la «guerra entre los sexos», para tratar de alcanzarlo.

---

1 Martín Fernández, Angela Paloma. Las mujeres y el poder. En: El liderazgo de las mujeres en la política: una perspectiva contemporánea. Tesis doctoral. México: URV, 2022. Págs. 111-123



Por tanto, ha sido el siglo XX el que ha profundizado en las relaciones de poder desde una perspectiva feminista. Y es que solo participando en las estructuras existentes se pueden lograr cambios reales en favor de la igualdad. Un ejemplo que es así lo demuestran feministas como Valcárcel o Amorós. Junto a Berbel, consideran que las mujeres no deben renunciar al poder. De renunciar a él, permaneceríamos en un eterno «segundo sexo». Berbel propone construir una teoría política en torno al poder, por la que dieron la vida Wollstonecraft u Olympe de Gouges. Un poder en torno a la justicia, es decir, «se trata de luchar por el poder allí donde esté presente, aunque definiendo el poder de un modo diferente al tradicional». ¿Y cuál sería ese poder? Un poder que incluya a las mujeres, que son más de la mitad de la humanidad. Un poder con perspectiva de género, que incluya las necesidades y las expectativas de las mujeres en el ejercicio del poder.

Por otro lado, también hay que tener en cuenta que las mujeres que alcanzan el poder son juzgadas de manera distinta a los hombres y de manera injusta. Berbel hace una clasificación de las consecuencias negativas que para las mujeres y para su entorno ha tenido acceder al poder:

Consecuencias psicológicas: Individualismo meritocrático. Hay mujeres que alcanzan altos cargos, pero después de largas esperas y de un gran esfuerzo. Cuando aumenta su autoestima por haberlo conseguido, pierden la perspectiva y hacen minusvalorar a aquellas que no lo han logrado.

Masculinización. Imitan al modelo dominante. Por tanto, quien ejerce el liderazgo, que principalmente han sido los hombres, es el que suele influenciar al resto. Y responden a ecuaciones más competitivas y más agresivas. Este es el motivo que explica la queja generalizada de que las mujeres, cuando llegan al poder, actúan como los hombres, olvidándose de las mujeres y olvidándose incluso de cuánto les costó llegar (Pulido, 2014).

Consecuencias sociales: Gueto de terciopelo. Cuando las mujeres llegan a puestos de poder construyen una coraza para sobrevivir. Las conduce a una situación de aislamiento y soledad que no todas suelen tolerar bien. Aquellas mujeres que renuncian a puestos directivos comparten haber vivido en una jaula de oro, en un «gueto de terciopelo». Se refieren a altos espacios intelectuales o una rentabilidad económica positiva, pero carentes de afectividad y de contacto con el mundo que las perjudicó en su desarrollo personal.

Rechazo al feminismo y al movimiento de mujeres: El poder dominante, el que tradicionalmente han ejecutado los hombres, ensalza los valores de la masculinidad y menosprecia a las mujeres. De modo que las mujeres en puestos de responsabilidad podrían sentir el miedo de ser

desplazadas, infravaloradas o marginadas. Este es el motivo por el que rechazan cualquier relación con el feminismo o con el movimiento de las mujeres, porque podrían relacionarlas con el estigma que de por sí ya percibe el movimiento feminista. También percibirían que las podrían debilitar, sencillamente porque consideran débiles e inferiores a las mujeres. Relacionarlas con el feminismo supondría una amenaza para ellas. Sin embargo, estas mujeres no hubiesen llegado a alcanzar puestos de dirección sin la lucha feminista y sin el alto precio que algunas mujeres han pagado (incluso con su propia vida) para lograr la libertad de las mujeres en la sociedad, para que todas tuvieran más oportunidades en una sociedad en libertad.

Según Molina, el feminismo es el enfoque normativo, desde la ciencia política, que critica el análisis científico-social clásico al haberse concentrado en el estudio desde una perspectiva materialista y patriarcal. Valcárcel, además, puntualiza que hablar de mujeres no es sinónimo que hablar de feminismo y se pregunta que, si la igualdad está admitida entre todos los seres humanos, ¿cuál es la razón por la que más de la mitad de la sociedad no tiene los mismos derechos reconocidos? Esta es la pregunta, según Valcárcel, que da origen al pensamiento feminista.

No cabe duda de que esta pregunta está aún sin responderse, más aún cuando se admite que la mujer ha sido, y sigue siendo, en pleno siglo XXI, el sexo excluido. Sin embargo, es necesario puntualizar la diferencia entre género y sexo para abarcar con propiedad este apartado. Para Escribano, «el género es la dimensión de lo que en las mujeres y hombres es producto de los procesos sociales y culturales, distinguiéndose del sexo, que es solamente una dimensión biológica». El género se acuña en los setenta del siglo XX cuando el feminismo reconoce que el género es una construcción sociocultural que refleja la profunda desigualdad social entre hombres y mujeres. Por eso, las relaciones de género constituyen el significado social de lo femenino y de los masculino, pero también de la conducta y de las actividades asociadas a lo masculino y a lo femenino. Esos valores asociados al rol femenino son, por ejemplo, la sensibilidad, el altruismo o el afecto.

Para Astelarra, el nexo entre el género y la política se articula en torno a la participación política de las mujeres, a la definición del espacio de la política y al área relacionada con la propia organización del sistema político. Cabe subrayar que los estudios sobre liderazgo que se han realizado hasta el momento no son «específicos en cuanto al género», principalmente porque se les ha considerado a ellos los líderes. Genovese coincide con Criado al afirmar que la historia demuestra que esta afirmación es así, puesto que casi todos los dirigentes políticos del mundo han sido hombres. Sin embargo, esto no justifica que las mujeres líderes sean ignoradas o sencillamente borradas, motivo por el cual carecemos de datos. Por ejemplo, Collado-Campaña *et al.* admiten analizar el liderazgo político en la España democrática, siendo conscientes de que en España solo han llegado a ser presidentes hombres: Adolfo Suárez, Leopoldo Calvo- Soltelo, Felipe González, José María Aznar, José Luis Rodríguez Zapatero, Mariano Rajoy y Pedro Sánchez Pérez-Castejón. Y, además, al detenerse en el liderazgo político en el ámbito autonómico, Collado-Campaña *et al.* se centran en Manuel Chaves González, Manuel Fraga Iribarne, Jordi Pujol i Soley y Juan José Ibarretxe Markuartu. Se insiste en que, aunque casi todos los dirigentes políticos a lo largo de la historia hayan sido hombres, esto no es justificación para no reparar en el liderazgo silenciado y borrado (conscientemente) de las mujeres en política.

En este contexto, cabe suponer, si la discriminación por sexo no se impone a lo largo del tiempo en nuestras sociedades, que a medida que más mujeres accedan al poder, habrá más estudios que abarquen la trayectoria de las mujeres y estudien sus experiencias en el tiempo. Seguramente, esto contribuirá a que se comprenda mejor el concepto de género como una variable política relevante en los estudios sobre liderazgo. Algo que resulta irrevocable es que las distinciones a causa del género resultan evidentes cuando se hace el recuento de los desafíos y de las oportunidades de las líderes que se han enfrentado al ascenso al poder. Por otro lado, como también apuntan Genovese y Thomson, el éxito de la carrera de una mujer genera un impacto sobre las expectativas con relación al género. Y se relaciona con el mayor o menor parecido de esa mujer a sus predecesores masculinos en el poder. Es decir, cuando una mujer está en lo más alto, debido a su condición familiar y su entorno social, adquirida a raíz del matrimonio, consciente o inconscientemente se mantienen los prejuicios sobre el género y se cataloga a esa mujer como una anomalía que difícilmente se puede repetir o como una excepción cuyo éxito es atribuido a la familia o al marido. Se la excluye de su propio éxito o se la minusvalora. Básicamente, «la carrera de una mujer que llega a ser jefe de gobierno se verá afectada por las expectativas y estereotipos de sus contemporáneos, a la vez que afectará a estos».

En este sentido, Genovese se pregunta: ¿supone una diferencia el que la persona al frente del gobierno sea una mujer? Según Thomas y Welch existe una tendencia de las mujeres a ser ligeramente más liberales que los hombres. Sin embargo, en el caso de las mujeres que gobiernan países (o que presiden países), no parece haber surgido un modelo de forma clara que sostenga que esas líderes surgen impulsadas por una causa, es decir, que son líderes «revolucionarias». En general, las mujeres que gobiernan países están repartidas por todo el espectro ideológico. Este autor, además, destaca que la agenda sobre lo que se denomina erróneamente «las cuestiones de las mujeres», varía de unas líderes a otras. Thatcher en Reino Unido impulsó unas políticas más hostiles. Otras líderes, como Gro Harlem en Noruega, impulsaron un programa político más integrador y feminista. Como afirma Deneault, Rosa Luxemburgo «señaló acertadamente que las personas no se convierten en revolucionarias porque les encanten las crisis y las catástrofes, sino por el miedo a la crisis y a la catástrofe que nos genera el sistema establecido en nuestro tiempo». Por tanto, parece obvio que no se puede seguir siendo cómplices de la opresión de un sexo sobre otro y mantener el sistema establecido.

Profundizando en aquellas consideradas como revolucionarias, para Gutiérrez- Álvarez serían las mujeres como Mary Wollstonecraft, Flora Tristán, George Sand, Louise Michel, Clara Zetnik, Emma Goldman, Federica Montseny o Dolores Ibárruri. Para este autor, las mujeres revolucionarias serían las mujeres «“subversivas” que trataron de caminar con dos pies, con el socialismo igualitario y con el feminismo más democrático».

Profundizando más en este apartado entre la relación existente entre el liderazgo y la mujer, cabe mencionar a Pulido. Esta autora contextualiza que la sociedad no ha evolucionado, más bien lo contrario, porque la familia se ha transformado y las mujeres han asumido el rol que se le ha impuesto, aplicando un estilo de liderazgo más femenino. Según Fisher, los hombres y las mujeres somos distintos al manifestar unas dotes que ella llama capacidades innatas. Esas capacidades relacionadas con las mujeres son la habilidad verbal, la empatía, la sensibilidad emocional, sentido de los sentidos (es decir, del oído, del tacto o del olfato), capacidad de pensar y de hacer varias cosas a la vez, talento para las relaciones humanas y la capacidad de crear redes, impulso maternal, llegar a consensos a través de equipos más diversos, etc.

En este sentido, sin embargo, Brizendine afirma que «el cerebro no es nada más que una máquina de aprender dotada de talento». Se refiere a que nada está fijado. Es un hecho que la biología afecta poderosamente, pero no es un fiel reflejo de la realidad. Por tanto, esta autora sostiene que se puede alterar la realidad usando la inteligencia y la determinación, incluso para modificar «los efectos de las hormonas sexuales en la estructura del cerebro, en el comportamiento, la realidad, la creatividad y el destino».

En este punto, es importante aludir de manera concreta que hay una parte de la literatura que explica las diferencias entre el liderazgo de un hombre y el de una mujer a partir de una posición biologicista, como que el sexo es la naturaleza en el hombre y la sociedad una construcción artificial cuyas formas podemos modificar, «pero ningún cambio social transformará la naturaleza». Según Ruiloba, existen trabajos que afirman que las diferencias entre hombre y mujer provienen de la socialización o de normas culturales aprendidas; pero también identifican diferencias biológicas. Esas diferencias confirman que los hombres realizan bien las tareas que necesitan de cualidades visuales o que las mujeres son mejores en aquellas tareas relacionadas más con el lenguaje. Según Ludwing existen estudios que comparan los entornos de poder y su relación con el mundo animal, encontrando diferencias en el liderazgo determinadas por ciertas hormonas, como la oxitocina, que podría explicar cómo en momentos de máxima exigencia o estrés las mujeres son más empáticas o más colaborativas. Por el contrario, otros estudios sostienen que, a la hora de entender el liderazgo, o de comprender la manera de ejercer el poder, hay que atender los procesos educativos (la propia educación), que son los que fijan los parámetros de conducta por sexo.

Por su parte, Doña identifica dos momentos en la construcción de la identidad de la mujer: el matriarcado y el patriarcado. Define el matriarcado como el periodo en el que la mujer detenta reconocimiento, importancia social, política y económica en la organización. Define el patriarcado como el periodo en el que los hombres dirigen el orden social, político y económico en detrimento de las mujeres, que siempre han tenido un rol secundario. Se está de acuerdo en que, en ambos casos, la identidad de la mujer se construye alrededor de su rol procreador. Por tanto, parece que las capacidades innatas de Fisher podrían ser capacidades desarrollas conforme a la sumisión a la que la mujer ha estado siempre sometida. Capacidades, incluso, estereotipadas, puesto que

en ningún momento de la historia la mujer ha ostentado pleno reconocimiento, importancia social, política o económica en términos de igualdad. Siempre se ha mantenido ese contrato en forma de dominación: los hombres cuidan y protegen a cambio de obediencia.

Por este motivo, esta tesis doctoral cuestiona el concepto de liderazgo femenino como un estilo en sí mismo de liderazgo, puesto que no todas las mujeres lideran conforme a unas capacidades comunes que le son propias. Es más, el concepto en sí mismo resulta discriminatorio a partir del estereotipo cultural, y engloba erróneamente a todas las mujeres en una única forma de liderar por el mero hecho de ser mujer. Es decir, sería un liderazgo «estereotípicamente femenino». Sin embargo, hay que tener en cuenta que este liderazgo estereotipadamente femenino es con el que suelen identificarse muchas mujeres en política, sencillamente por cómo han sido tratadas a lo largo de sus carreras por sus compañeros. El entorno político se consolida patriarcal, por ello las mujeres, al sobrevivir en esos espacios, se ven reflejadas (o se identifican) con esta tipología de liderazgo. Sencillamente, las mujeres se reconocen en el liderazgo femenino por el hecho de ser mujeres y compartir unas circunstancias que le son comunes, incluyendo obstáculos, como su situación familiar o personal.

De hecho, existen otras investigaciones que sí han intentado adelantar diferencias en la manera de ejecutar el liderazgo conforme al género, especialmente en el ámbito privado, en el ámbito de la empresa privada. Pero también, esta autora menciona que se puso de manifiesto un documento de la División para el Adelanto de la mujer de las Naciones Unidas en 1997, que diferenciaba algunos de los atributos que tienen las mujeres al llegar a la vida pública: preocupación por la justicia y la dimensión ética de la política; talento para el establecimiento de prioridades y articulación de diferentes tareas; valoración por el consenso y los acuerdos y preocupación por las futuras generaciones.

Blázquez sostiene que estos atributos coinciden con la definición que algunos autores han dado al estilo de liderazgo de las mujeres, confirmando la existencia de dos modelos de liderar.

Sin embargo, muchas mujeres líderes, como Margaret Thatcher, se han caracterizado por aplicar un modelo masculino con algún elemento del modelo femenino que se expone anteriormente, como la calidad. Por eso, este proyecto de investigación defiende la idea de que el género no condiciona directamente una forma distinta de ejecutar el liderazgo. No obstante, más mujeres conllevaría una verdadera transformación en la política que, indudablemente, conduciría a impulsar políticas públicas más integradoras, una posición que defiende esta tesis doctoral.

Por tanto, respondiendo también a Blázquez, cabe afirmar que el hecho de que una mujer sea la que detente el poder no condiciona el sentido de las políticas de Estado. Lo que condicionaría las políticas de Estado es el que muchas mujeres ejecuten su liderazgo desde la perspectiva de género, desde el feminismo. Que existan muchas mujeres feministas ostentando y ejecutando el poder. No obstante, cabe subrayar que este hecho no está exento de que lo pueda realizar un hombre. Por tanto, se defiende la tesis de un modelo más integrador, constructivo, de un liderazgo humanista, feminista o, sencillamente, un buen liderazgo.

En este punto, la propuesta de Rosener es un liderazgo de interacción caracterizado por fomentar la participación, compartir el poder y la información, aumentar la autoestima de los demás, valorar al resto de las personas que nos rodean y trasladar energía y entusiasmo a nuestro entorno. Rosener defiende que un modelo de liderazgo más colaborativo y transformador es más típico de las mujeres líderes, y ha quedado constatado de manera particular en las grandes organizaciones, beneficiándolas. Esta idea nos empuja a pensar que el liderazgo transformador de Brown no es único de los hombres y tampoco de los hombres que son jefes de Estado.

No menos cierto es que se siguen intentando buscar estilos de liderazgo que definan qué está ocurriendo en la realidad en función de la relación que existe entre el líder con sus seguidores. Blázquez afirma que existen dos grandes conceptos que son utilizados en mayor medida: los líderes transformacionales y los transaccionales. Los transaccionales son los que se relacionan con la gestión y se vinculan a través de intercambios a base de recompensa o castigo por la tarea desempeñada ejecutada de manera adecuada o no. Es el estilo de liderazgo, afirma Blázquez, que se da con mayor frecuencia. Los transformacionales se basan más en la búsqueda de un punto en común. Ese punto en común les empuja a compartir objetivos y se induce a las personas a actuar sin la necesidad de esperar un intercambio por los favores recibidos. «Apela a grandes ideas y valores finalistas, como la libertad, la justicia o la nación».

Eagly y Johnson, por su parte, identifican desde la investigación clásica, el liderazgo autocrático vs. democrático y el liderazgo orientado a la tarea vs. orientado a las relaciones. El líder autocrático toma decisiones de forma individual o unilateral y no contempla la participación de los miembros del grupo. El liderazgo democrático invita a la participación, se lleva a cabo en grupo, donde el propio grupo es consultado. En este caso, el líder permite y fomenta la participación para la toma de decisiones. Por otro lado, el líder que utiliza un estilo orientado a la tarea está focalizado en alcanzar unos objetivos con el grupo que le son comunes; por tanto, se centra en el cumplimiento de los objetivos. El liderazgo que está orientado a la relación se preocupa principalmente por el bienestar y la satisfacción de los seguidores. Pone el acento en la calidad de las relaciones con los demás.

En un primer momento, los estudios de liderazgo estudiaban la personalidad de la persona en función de su relación con el grupo. A los estudios de la personalidad se les ha denominado «enfoque de rasgo». Esta línea de investigación fue muy criticada y después se intentó abarcar de manera más amplia el liderazgo desde una nueva corriente, más centrada en el análisis de la conducta, y de la que parten los liderazgos democráticos y autoritarios.

En esta tesis doctoral no se puede obviar el hecho de que, aunque el liderazgo democrático sea el más eficaz, los estudios de liderazgo se han fijado prácticamente en el comportamiento de hombres que han llegado al poder. Lewin, que fue uno de los autores que analizaron la conducta, advertía que, en relaciones sociales, además, había que tener en cuenta las actitudes en torno a los estereotipos, la conducta durante la niñez (la educación) o el lugar que se ocupa dentro de la estructura de una comunidad. Son elementos, también, que definen el liderazgo con relación a la participación de las mujeres, especialmente por la influencia de los estereotipos.

Es importante subrayar que el éxito de las mujeres en política no es un fenómeno nuevo, aunque ha sido escasamente analizado. Mujeres líderes en España ha habido siempre, aunque hayan sido excluidas del poder político a lo largo de la historia o, sencillamente, borradas. D. Díaz, por poner un ejemplo, no recuerda el entierro de Pasionaria. Pero sí se acuerda de Reagan, del secuestro por ETA de Emiliano Revilla, de Felipe González, Fraga o Santiago Carrillo, o del entierro del alcalde Enrique Tierno Galván. Y, sin embargo, según D. Díaz, hay muchas Dolores Ibárruri en la vida de Dolores Ibárruri. Está el ama de casa proletaria que se rebela contra su destino; la dirigente que en los años treinta supera el sectarismo izquierdista de su partido e impulsa la Agrupación de Mujeres Antifascistas y Pro Infancia Obrera; la diputada del Frente Popular que no teme a nadie; «la presidenta del partido a la que no le queda más remedio que asumir su papel simbólico y dejar hacer a su sucesor». Y es que Pasionaria fue la primera mujer que dirigió un partido político en España.

Por tanto, no: el éxito de mujeres líderes no es un fenómeno nuevo a pesar de su exclusión (Blázquez, 2007). A pesar del vacío de ejemplos de mujeres en los estudios sobre liderazgo, y a pesar de que los estudios sobre liderazgo han partido desde el punto de vista masculino, hay mujeres que han triunfado porque han sabido aprovechar las oportunidades. Han avanzado a contracorriente. Tanto es así que la que lo hacía era definida por «sus contemporáneos como figuras únicas en tiempos extraordinarios».



La sola presencia de una mujer líder en el marco de un Ejecutivo ha significado, de hecho, un cambio social; el inicio, incluso, de un posible cambio cultural, y tal y como afirman Genovese y Thomson, «aquella mujer líder a la que se considera muy eficaz contribuye a derribar los estereotipos negativos». Sin embargo, hay que tener en cuenta que el fracaso de una mujer también conlleva consecuencias, como por ejemplo que se refuercen los estereotipos o que sea más criticada. Por eso, estos autores identifican que el liderazgo gira en torno al concepto de influencia. Y se refieren a influencia como a la capacidad para dirigir a otros en la dirección deseada, ya sea por hombres o por mujeres: «los líderes de más éxito son aquellos que aprovechan al máximo sus oportunidades y habilidades».

Genovese es uno de los autores que más ha trabajado el liderazgo de las mujeres que han alcanzado cargos de alta responsabilidad. Sus investigaciones abarcan las trayectorias de siete líderes: Corazón Aquino, Benazir Bhutto, Violeta Chamorro, Golda Meir, Isabel Perón, Margaret Thatcher. Después de examinarlas, Genovese extrae varias conclusiones. La primera es que la mayoría de las líderes nacionales que han gobernado lo han hecho en naciones menos desarrolladas. De 11 en total, ocho de ellas cumplen esta premisa: Aquino, Bandaranaike, Bhutto, Chamorro, Charles, Ghandi, Pascal- Trouillot y Perón. La segunda es que la mayoría de mujeres obtuvieron el poder en países que mantenían algún tipo de democracia. La tercera es que pocas mujeres accedieron al poder en tiempo de estabilidad, lo que significa que la mayoría tuvo que enfrentarse a tiempos de agitación política y social. Y la cuarta es que la mayoría de las líderes nacionales han llegado al poder en el marco de regímenes laicos.

Además, tras examinar la trayectoria de las mujeres que han sido dirigentes nacionales, Genovese afirma que «muy pocas han llegado al poder solas». Es decir, heredaron el poder de su familia, de su padre o de su marido. Por ejemplo, Corazón Aquino fue la esposa del líder de la oposición que, además, fue asesinado; Bhutto era la hija del derrocado (y posteriormente ejecutado) primer ministro; Chamorro estaba casada con el líder de la oposición; Gandhi era la hija del primer ministro de India, y Perón, en Argentina, era la esposa de Juan Domingo Perón, que ya había fallecido. Lo inusual, apunta Genovese, es lo que ocurrió con Thatcher y Meir, que accedieran al poder por su cuenta y sin ayuda de conexiones familiares. Y, como señala este autor: «Además, el camino hacia el poder político varía según el nivel de desarrollo; así las mujeres de sociedades menos desarrolladas dependen más de la posición de su familia o de su esposo que las mujeres de sociedades más desarrolladas.»

Hoogensen y Solheim analizaron las figuras de 22 mujeres que habían llegado a ser líderes mundiales, desde 1960 hasta 2006. Y llegaron a las siguientes conclusiones: las mujeres llegan al poder, cada vez más, en zonas del mundo en desarrollo o asoladas por conflictos; estas mujeres líderes del mundo en desarrollo tienen una visión diferente del feminismo y del liderazgo que las mujeres del mundo occidental; la mayoría de los puestos clave, como por ejemplo en defensa (tanto del sector público como del privado), o la industria de la energía, aún están fuera del alcance de la mayoría de las mujeres; las mujeres parecen tener acceso (o eligen ser representantes) a una amplia gama de partidos políticos, incluidos los partidos más conservadores, es decir, eligen ser representantes a partir de la elección de un amplio abanico de opciones políticas; el fundamentalismo religioso busca hacer retroceder los avances logrados para las mujeres en términos de igualdad (tanto en la parte occidental del mundo, en Estados Unidos o en países como Afganistán); las mujeres todavía están, lamentablemente, infrarrepresentadas en las naciones más poderosas, también de manera notable en los Estados Unidos; las mujeres a menudo tienen diferentes razones que los hombres para llegar al poder, pero también existen diferencias entre las razones de las mujeres; tanto los líderes masculinos como femeninos pueden beneficiarse —y de hecho se benefician— de las conexiones familiares con el poder político puesto que el liderazgo es a menudo una manifestación de privilegio para ambos sexos; el poder del nacionalismo no puede subestimarse en términos de elección de líderes (ya sean hombres o mujeres); las organizaciones (de mujeres) tienen pocos fondos para apoyar a las mujeres candidatas a cargos públicos, mientras que los inversores de defensa y las corporaciones de energía tienen mucho dinero y se lo facilitan mayoritariamente a los candidatos masculinos; el feminismo global, en el que las experiencias de las mujeres dependen de diferentes puntos de vista, como la raza, la clase y otras diferencias en todo el mundo, parece estar en aumento y, sin embargo, el lenguaje del poder sigue siendo masculino.

Según la Real Academia de la Lengua, el liderazgo tiene que ver con la condición de líder, o con el ejercicio de las actividades del líder. Pero el significado cambia cuando después de la palabra «liderazgo» sigue la palabra «político» o «política», porque el ejercicio de la actividad del líder

cambia cuando la líder es una mujer, aún discriminada por razón de sexo.

Teorías sobre el Aumento de Representación Femenina

Jessica Buendía Sánchez[1]

Comprender por qué en algunos países sí se ha aumentado en representación y liderazgo femenino, porque unos países están a nivel político más equilibrados que otros. Tan sólo nos permite comprender la situación en un marco descriptivo. A continuación, se repasarán, a modo de introducción antes del análisis concreto, las diferentes hipótesis al respecto de estas variaciones en los países a partir de dos enfoques: por un lado, aquellas teorías que explican la incidencia del sistema político y las instituciones (variables institucionales) y por otro las teorías sobre como incide la cultura política en la elección de mujer y en el fomento del liderazgo y la representación femenina.

Pippa Norris elaboró un "modelo de reclutamiento de líderes" en el que plantea un conjunto de gatekeepers a la representación e inclusión femenina: estos son el sistema político, el contexto partidista, y la demanda y oferta de factores en el proceso de reclutamiento.

Los factores incluidos bajo la etiqueta de sistema político son el sistema electoral, el sistema de partidos, y competencia legislativa. Los factores incluidos en la etiqueta de "contexto partidista" son la ideología, y la organización del partido. En cuanto a "demanda y oferta de factores en el reclutamiento", se incluyen el entorno social como determinante para ser un representante electo, así como la motivación. Otros señalan las opiniones del público, así como de los gatekeepers.

La mayoría de estudios sobre el liderazgo y la representación política femenina, señalan que un sistema que favorece la elección de mujeres es aquel con un sistema electoral con listas de partido cerradas y bloqueadas, representación proporcional y circunscripciones de magnitudes grandes. Se sostiene que esto es así porque son menos competitivos: en un sistema uninominal la mujer tendría que encabezar la lista para ser elegida, en cambio en un sistema con circunscripciones plurinominales una mujer puede ponerse abajo en la lista y aun así resultar electa. Pero, por otro lado, el sistema proporcional también favorece la aparición de nuevos partidos y en este sentido el sistema proporcional es competitivo.



1 Buendía Sánchez, Jessica. Teorías sobre el aumento de representación femenina. En: Representación política y liderazgo de mujeres. México: Universidad de Barcelona, s/f. págs. 20-25

No obstante, la mayor parte de los investigadores concuerdan sobre la relevancia del sistema electoral y se valida también para Latinoamérica incluso en el ámbito subnacional.

Estudios recientes apuntan a la idea de que más mujeres candidatas no significa automáticamente un aumento entre los representantes electos, lo que coloca el foco de atención en los procesos internos de los partidos, es decir los actos conscientes por parte de la dirección del partido como la implementación de cuotas de género o medidas específicas de género, configurándolos como determinantes importantes sobre el número de mujeres electas. En Chile, por ejemplo, en los años noventa las mujeres representaban un 45 por cien de la militancia inscrita pero su presencia en los cargos directivos era desigual, mientras que en aquellos partidos que destinaban cupos dirigentes a la mujer la presencia era mayor como por ejemplo en el Partido Demócrata Cristiano de Chile, el Partido por la Democracia (PPD), el Partido Socialista y el Partido Humanista, por contraposición aquellos partidos sin sistema de cuotas la presencia era casi de cero por cien.

Otros modelos explicativos indagan por un lado en los procesos endógenos a los partidos (modelos explicativos orientados a la estrategia): el framing (el cómo) y el timing (el momento adecuado), las estrategias llevadas a cabo por las mismas mujeres, o en acción conjunta entre movimientos de mujeres y las mujeres en los más altos rangos dentro del partido; y otros indagan en los procesos exógenos (modelos explicativos orientados al sistema).

Por otro lado, son muy frecuentes las explicaciones las culturales y económicas; las diferencias regionales son un hallazgo recurrente en los estudios sobre representación femenina y liderazgo, como por ejemplo las altas medias nórdicas de representación femenina.

Es por tanto importante señalar la cultura de igualdad de género, en oposición a la cultura donde prevalecen los valores tradicionales.

Asimismo, se remarca una relación positiva entre crecimiento económico y un número alto de mujeres electas. También el entorno social es un determinante debido al número de recursos y los contactos que se deben poseer para poder ser candidato. Teresa Rivera Cira en su estudio acerca de la representación en América Latina, en 1993, apunta a los lazos familiares como un factor importante para el ingreso en las altas esferas del gobierno “[...] de hecho, es común que las mujeres en altos cargos sean parientes de personeros políticos de sexo masculino”. En una entrevista realizada a once parlamentarias latinoamericanas, ocho reconocieron que su llegada al parlamento efectivamente se había visto facilitada por sus vínculos familiares”.

¿Por qué tener en cuenta el sistema de cuotas y las reformas legislativas?

Concretando más sobre los factores explicativos se expondrá brevemente porqué se ha escogido como variable institucional el estudio a las leyes de cuotas en lugar de haber escogido el sistema político, el sistema de voto o las ideologías de los partidos, o la cultura política y las condiciones socioeconómicas, ya que cualquiera de estas variables es válido para el estudio sobre la participación de las mujeres. No obstante, no todas ofrecen la misma cantidad de información y de datos certeros.

A pesar de que los politólogos han tenido en cuenta diferentes factores que afectan tanto al liderazgo, la representación y la participación femenina en Latinoamérica, la variable más estudiada y más atribuida al fomento de la participación de las mujeres ha sido el institucional, además es la más fácil de analizar y la manipulable a corto plazo en comparación con las variables estructurales como pueden ser la cultura o el nivel de democracia. Además, esta variable nos permite observar a) el grado de voluntad política de las elites en impulsar la representación y el liderazgo femenino equitativamente y b) las manifestaciones de los partidos y su postura frente a las mujeres candidatas.

Por tal razón en el marco de esta investigación nos centraremos en la variable reformas legislativas - especialmente en las cuotas de género- destinadas a impulsar la representación femenina, que se han hecho en Latinoamérica los últimos años. El abasto de las demás variables es significativo, pero a veces cuestionable. Por ejemplo muchos de los estudios acerca de la representación y el liderazgo femenino, se han realizado sobre democracias occidentales ya consolidadas, y a pesar de ser útiles como pauta indicativa no son totalmente válidos para el heterogéneo contexto de América Latina como señalan ya algunos autores: “estos estudios, de todas formas, padecen de serios problemas metodológicos incluyendo la endogeneidad de las leyes electorales, medidas pobres de variables culturales, y una negligencia sobre las tendencias temporales”.

La tendencia de las cuotas ha sido una pauta muy difusa en Latinoamérica en los últimos veinte años y el impacto de estas medidas, a pesar de haber sido heterogéneo, es cuantitativamente importante. Pero la inclusión de las mujeres a través sistemas de cuotas dio visibilidad a las mujeres en los cargos representativos y en los niveles en los que se ha practicado una aplicación efectiva de cupos se han tenido resultados de representación sustantivos porque permitieron incorporar temas de género. Lógicamente esto significó un aumentó la representación femenina y que se permitió a las mujeres acceder a puestos de liderazgo y de toma de decisiones.

No obstante, en la práctica estas leyes se han encontrado con diferentes tipos de limitaciones lo que ha acabado planteando la necesidad de incorporar la paridad política de género con tal de conseguir una efectividad real: esto se traduce en diseñar listas con un 50% para cada sexo en forma alternada y secuencial.

Tipos de leyes de cuotas

Con que objetivos y propósitos nacen las leyes de cuotas, que tipos de leyes existen, son algunas de las cuestiones que se contestarán en este apartado.

Se trata de “acciones afirmativas orientadas a garantizar el acceso en igualdad de oportunidades a la representación política están las cuotas, que buscan alcanzar una igualdad efectiva entre diferentes grupos sociales en el acceso a cargos de decisión o elección popular” especificando niveles mínimos o máximos que debe haber por género en los órganos de representación. Como señala Tula “un mecanismo institucional que permite corregir gradualmente el desequilibrio y garantizar una mayor democratización a través de los márgenes de representación”.

Existen dos tipos de cuotas: Cuotas legislativas y constitucionales: Las constitucionales se consagran en el ámbito de las leyes fundamentales. Son normas jurídicas que disponen de forma oficial que todas aquellas entidades políticas como partidos, alianzas o coaliciones deben aplicar en el proceso electoral. Las cuotas legislativas están impulsadas por los Parlamentos nacionales, obligan a todos los partidos a asignar una determinada proporción de mujeres candidatas, normalmente suele rondar entre el 25 y el 50 por cien.

Cuotas voluntarias internas de los propios partidos políticos: estas no aseguran su cumplimiento, a veces es solo un procedimiento formal. Exige que los partidos presenten unos porcentajes de mujeres en sus listas de candidatos.

Ambos sistemas son los más comunes en América Latina y a menudo funcionan de forma simultánea.

Escaños reservados en las asambleas para las mujeres, pero estas cuotas son muy bajas (alrededor del 1 o 2 por ciento) y suele utilizarse en países de Medio Oriente, Asia y África aunque también se impulsaron en los países surgidos de la descomposición de Yugoslavia como resultado del fomento y apoyo de la igualdad por parte de las Naciones Unidas, la Organización para la Seguridad y la Cooperación de Europea, El Pacto de Estabilidad de Europa del Sur, etc.

Cuotas destinadas a garantizar un mínimo de designación de mujeres a cargos del poder ejecutivo: en América Latina solo Colombia y Panamá aplican esta medida.

Como se ha mencionado más arriba hay diferentes contextos que favorecen a la aplicación de las cuotas de género como son el sistema político, la cultura política y los contenidos de las leyes de cuotas. Repasaremos de nuevo estos factores con relación a las leyes de cuotas, haciendo énfasis en los requisitos que deben presentar para dar posibilidades reales a las mujeres y que por consecuencia condicionan su eficacia.

Algunas de las tendencias que se han observado es que los partidos políticos suelen colocar a las mujeres en lugares simbólicos donde no tiene posibilidades reales de resultar electas, tienden a interpretar las leyes de forma minimalista convirtiendo los mínimos en techos, asignan a las listas a mujeres de las corrientes perdedoras, o bien les obligan a renunciar a su cargo y en su lugar ponen un hombre: todo esto es resultado de una cultura imperante aun tradicionalista en los partidos. “En general los partidos políticos, donde predomina históricamente la dirigencia masculina, no han sido aliados en la promoción de las carreras políticas de las mujeres ni han demostrado voluntad para compartir el poder. Por el contrario, se han resistido la aplicación de la norma en forma reiterada y muchas veces han intentado eludirla a través de insólitos dispositivos. Estas acciones exhi-

bieron en los partidos políticos una lectura de las cuotas de género en clave de amenaza. Pero la nominación y la elección no son sólo resultado de los partidos ya que las actitudes de los electores también influyen.

Los aspectos normativos de las leyes son importantes, existen diferentes modalidades de textos, ya sea dentro de un mismo país entre los diferentes niveles de gobierno- provincial, departamental, municipal, seccional- o entre países. Si se observa detenidamente las leyes de cuotas existentes se podrá comprobar la voluntad de la elite política en dar un empuje real -o no- a la representación femenina mediante el establecimiento de garantías que permitan verificar su efectiva aplicación. Los siguientes aspectos deberán ser tenidos en cuenta: Se debe mencionar explícitamente la obligatoriedad de la ley reconociéndola como de orden público lo que permitirá la presentación de reclamos judiciales e impugnaciones a las listas que no cumplan.



Se deben establecer sanciones de forma clara, una de las más efectivas es la no oficialización de la lista. Debe haber un mandato de posición que asigne los lugares de la lista a ser ocupados por mujeres ya sea mediante un sistema de alternancia o bien indicando lugares preestablecidos. En algunos países existe un vacío legal al no explicitar este punto. Mediante este sistema se evita que se coloquen las mujeres en lugares en los que no tienen posibilidades reales.

Aplicabilidad a las listas de titulares y suplentes en modo tal de evitar que se acumulen a las mujeres en las listas de suplentes. Cuotas con altos porcentajes. Algunos países han establecido la paridad (50%) como por ejemplo Ecuador o Costa Rica. Obligatoriedad para todos los partidos políticos y todas aquellas alianzas o coaliciones que participen en el proceso de elección de candidatos. Especificar las sanciones. Establecer un mecanismo claro de sucesión en caso de muerte, incapacidad, dimisión de las mujeres electas.

En cuanto al sistema electoral, el único elemento que incide en la aplicación efectiva es el distrito electoral porque si su tamaño es pequeño la competencia es más elevada y es más difícil que se coloquen a las mujeres como cabeza de lista, por el contrario aquellos en los que se asigna una mayor cantidad de escaños se incluyen más mujeres y tienen más posibilidades. Los distritos uninominales suelen dar uno o dos puestos a los candidatos de los partidos y se hace en un voto por mayoría, en cambio los distritos o circunscripciones plurinominales al ser más grandes otorgan

más posibilidades.

Por último, las listas cerradas y bloqueadas tienen efectos en la relación entre elector y candidato, y entre el candidato y el partido. Las listas cerradas y bloqueadas son aquellas en las que no se puede alterar la selección de candidatos y candidatas ni tampoco el orden asignado a estas. Estas listas, por contraposición a las otras dos, impiden la alteración del orden de candidatos y por ende tienen un efecto positivo en la aplicación de las cuotas.

Mujeres y Políticas y Liderazgo Femenino[1]

El Liderazgo es capacidad de influir en las acciones de los demás, sus pensamientos u opiniones, además de hacerlos parte de la decisión, ejecución y resultados de dichas acciones.

El Liderazgo político consiste en un fenómeno o proceso de construcción social, basado en la interacción entre líderes y seguidores, hombres y mujeres, en el marco de un contexto y circunstancias históricas determinadas, de manera que se influyen entre sí. Ambos se socializan en nociones políticas o ideologías afines, se legitiman y finalmente institucionalizan sus prácticas sociopolíticas. La lideresa y el líder tiene entonces, una tarea de representación y expresión respecto a la voluntad de quienes representa. El ejercicio del liderazgo político se relaciona con diversas esferas de interés social, como la constitución y las leyes, el aparato socioeconómico, las instituciones públicas, el sistema electoral, la cultura política y sus dinámicas, los partidos políticos, y temas de interés público en general. Para desempeñar esta tarea, quienes ejercen el liderazgo requieren saber interpretar las necesidades y demandas de sus representados para luego satisfacerlas, por ende, la capacidad de toma de decisiones cobra especial relevancia.

El liderazgo político requiere de 5 aptitudes esenciales: cerebro, energía, determinación, confianza y ética, con especial énfasis en las últimas dos dada la crisis de credibilidad política que se ha visto los últimos años a nivel global.



Esta distinción se hace relevante en el contexto actual de la pandemia a nivel global, pues el ejercicio del liderazgo político tiene un enfoque personal en cuanto se desarrolla desde, por y para las personas, al igual que todo el espectro del ejercicio político, por lo que la toma de decisiones en circunstancias críticas debe realizarse con conciencia, empatía e interés por el bienestar general. Las características de estos tipos de liderazgos se tornan en un indicio de los modos en que hemos visto se practica el liderazgo frente a la crisis sanitaria, tanto en los modos de gestionar el conflicto como en los mismos procesos y resultados de sus medidas.

En los primeros meses de iniciada la pandemia, a nivel global comenzaron diversas evaluaciones de cómo se habían conducido los países en las medidas tomadas y cuáles habían sido los mejores resultados en la gestión de la crisis. A poco andar, se empezó a destacar que las mujeres estarían más dotadas que los hombres para hacer “buena política”, especialmente en el actual

1 Mujeres políticas y liderazgo Femenino. Material pedagógico. En: Argumentos para el cambio en tiempos constituyentes. No. 95. México FES, 2020. Págs. 1-6

contexto de la pandemia. Se ha caracterizado el liderazgo femenino por ser inclusivo, que alienta la participación, que comparte el poder y la información con aquellos a quienes conduce, que crea y fortalece las identidades de grupo, con gran empatía. Los liderazgos masculinos, en cambio, han sido criticados por ser más autoritarios, más racionales, con una mayor determinación, con mejores aptitudes intelectuales y que han puesto en el mismo plano la economía y la salud de su población. Sin embargo, muchos de los rasgos descritos son parte de lo que conocemos como estereotipos de género. No es su condición o su "naturaleza" de mujeres, sino que, a pesar de las dificultades que en general tienen las mujeres para acceder a posiciones de poder, son sus características de ser excelentes lideresas las que explican buena parte de sus éxitos en superar la crisis del COVID-19.

De un total de 193 países y/o territorios autónomos en el mundo, solo 20 están liderados por mujeres, lo que representa un poco más del diez por ciento. De los 12 países que han sido más exitosos en el manejo del coronavirus, 7 son dirigidos por mujeres quienes han sido reconocidas por la prensa internacional debido a su gestión y desempeño para enfrentar la pandemia. Son 7 países de muy diversos tamaños y poblaciones, que se localizan en distintos continentes (norte y centro de Europa, Asia y Pacífico Sur), con gobiernos de variadas ideologías, con altos niveles de confianza pública en sus gobiernos: Taiwán, Alemania, Nueva Zelanda, Noruega, Finlandia, Islandia y Dinamarca.

Los liderazgos de las mujeres tampoco son homogéneos, ni tienen un modo único de hacer "femenino", son diversos como lo es la mitad de la población que constituyen las mujeres. Asimismo, sus cualidades para el liderazgo son evidentes, apelando a la capacidad de transformación, de colaboración y de diálogo, de escucha activa, y de resolución efectiva de los problemas reales (políticos, económicos y sociales) de la ciudadanía. Los liderazgos femeninos han sido más eficaces, con una capacidad de decisión rápida y ejecutivos. Por otra parte, han sido gobiernos más empáticos, más democráticos, más colaboradores y más compasivos. Se los ha descrito también como nuevos liderazgos: inclusivos, eficaces, que han dado respuestas sofisticadas a problemas complejos, y han sido capaces de transmitirlas de manera clara y transparente. Se trata de liderazgos integrales, que considera todas las dimensiones del hecho social que es esta pandemia, y toma las decisiones teniendo en cuenta esta visión de conjunto, incluida la capacidad de "hacerse cargo" del sentimiento de la ciudadanía.



Contuvieron la pandemia a través de una intervención científica temprana, pruebas generalizadas, fácil acceso a tratamiento médico de calidad, rastreo agresivo de contactos y restricciones estrictas de las reuniones sociales. “Una de las dificultades de las mujeres para acceder a puestos de decisión en el mundo, es porque aún persiste – y de manera muy arraigada– la idea de que deben demostrar sus capacidades y habilidades para dirigir. (…) La crisis sanitaria ha provocado la confirmación poderosa de que capacidad de las mujeres líderes tienen una distinción notoria: el ejercicio de un liderazgo transformativo, horizontal, transparente y empático”.

Y agregó, “Esto no implica que nuevamente intentemos justificar los derechos políticos de las mujeres desde una experiencia exitosa, porque el punto no puede ser quiénes gestionan mejor para desde ahí reconocer derechos, sino alertar a que mientras se siga manteniendo a la mitad de la población por fuera de los espacios de decisión, las posibilidades de conocer talentos, otras formas de gestión y enriquecerse en la diversidad, permanecen limitadas”.

Liderazgo Política y Género en el Siglo XXI

Juana María Ruiloba Núñez[1]

Liderazgo: viejo concepto, nuevos enfoques ¿con perspectiva de género?

El liderazgo se ha estudiado ampliamente a partir de aproximaciones muy variadas. Tradicionalmente se suele poner un adjetivo acompañando al término. La mayor parte de los expertos en la materia han escrito sobre él en un ámbito, -liderazgo empresarial, liderazgo educacional, liderazgo organizacional, etc.; acercándose en sus análisis al mismo como práctica en esa profesión o espacio particular, diferenciándolo del liderazgo como práctica en otros ámbitos o profesiones. El problema general es que es una abstracción, un constructo social que se relaciona con otros conceptos -como el de poder, influencia, autoridad o control-, en definitiva, un concepto donde no hay consenso definitivo, ya que, existen cientos de definiciones y multitud de artículos exclusivamente dedicados a aclarar qué es y en qué consiste. Pese a esta gran producción, son pocos los hechos sociales sobre los que tanto se haya escrito -aunque se haya concluido tan poco, dada la escasa precisión de su significado.

A los efectos de este artículo, entendemos el liderazgo político como: "el ejercicio del poder por uno o algunos individuos que dirigen a los miembros de la nación hacia la acción", como "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".

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 (existen, 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"-). Por ello, en nuestro caso, sin hacer un repaso por las teorías del liderazgo generalistas, concentramos nuestro interés en la posición de liderazgo y la conducta del líder, a partir de una perspectiva de género.

Ejercicio de liderazgo y el género

Estudiar a las pocas mujeres que llegan a ostentar puestos de liderazgo es estudiar a una minoría, a aquellas que se sitúan en los lugares más visibles del ámbito público. Partimos de la idea de que las mujeres, en general, suelen hacer frente a su relación con el mundo laboral-público de manera conflictiva, más aún las mujeres políticas. Las líderes son, en muchos ámbitos, las "recién llegadas a los espacios públicos", las excepciones que cumplen la regla, dado el intenso "plus" de circunstancias y la sobre selección que han tenido que superar para ser lo que son. Por ello, su situación en la esfera pública es peculiar y "anómala", son *"outsiders",* son "élites discriminadas por y pese a su condición de élite dado el alto nivel de exigencias y/o acumulación de medios que tienen que reunir para acceder a estos puestos". Tal sobre selección se plasma en la sobreabundancia de medios que las caracterizan, o lo que es lo mismo, en las capacidades acumuladas en sus personas (tanto en términos simbólicos como materiales) que les permiten poder pasar el "embudo" que se crea conforme la actividad es más cualificada o es mayor el sobreesfuerzo requerido para remontar las superpluses que la sociedad les exige (siempre en comparación con los exigidos a los hombres). Esto lleva a que, incluso las propias mujeres políticas, asuman con normalidad esta exigencia. No obstante, lejos de recurrir a argumentos de comparación de méritos con sus homólogos masculinos, a la hora de verbalizar las experiencias vividas tienden a subrayar la importancia de sus méritos (sin hacer ninguna relación especial con su sexo). Es el conocido como "síndrome de la abeja reina". Las mujeres de la élite enfatizan fuertemente en su discurso los propios méritos como justificación ante aquellos que piensan que ocupan los puestos por "una cuota". Las mujeres en la élite política suelen ser mujeres con grandes recursos, con superabundancia de medios económicos, sociales y/o culturales. La mayoría de ellas ya eran "elite" antes de ocupar puestos de poder político.

---

1 Ruiloba Núñez, Juana María. Liderazgo político y género en el Siglo XXI. En: Revista Entramado. Vol. 9. No. 9, enero-junio del 2013. Págs. 142-155



Se suele repetir, con frecuencia, que la vida pública tiene un mayor coste para las mujeres, dado que están sujetas a los mismos reveses que los hombres, pero, además, deben hacer frente a una sobre selección psicológica que las conduce a adaptarse al modelo masculino de trabajo y poder y a un “excedente de valor social”. En cualquier lugar, “los hombres siguen obteniendo mayores y mejores puestos, y las mujeres siguen siendo unas élites discriminadas”. Además, las diferencias persisten en todos los lugares, pero mientras las mujeres suelen ser más cuando se da la concurrencia meritocrática libre, pareciera que son desestimadas en mayor medida cuando se enfrentan ante sistemas de cooptación. Precisamente, una de las principales barreras con las que tropiezan las mujeres que quieren acceder a cargos directivos es la cultura organizacional, en la que predominan los valores masculinos y en que todavía existen prejuicios contra las mujeres. La cultura organizacional opera como barrera que mantiene el techo o laberinto de cristal y entorpece el acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad.

A ello hay que añadir, cuando el número de mujeres es pequeño (como es el caso del contexto del liderazgo político de alto nivel -como entre las Jefaturas de Estado y de Gobierno-), que sus funciones se sujetan a un escrutinio especial. En estos casos, como pioneras que son, están en el punto de mira de la observación social. Esta espiral de visibilidad y la vulnerabilidad en la que opera el liderazgo de las mujeres, se concreta en que son evaluadas más firmemente que sus compañeros varones.

Como vemos, muchos son los retos a los que se enfrentan las élites profesionales femeninas, ya que 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. Todo esto influye en el modo en el que se desenvuelven en su trabajo como líderes.

Más allá de los problemas de acceso, -tema muy relevante porque moldea las actitudes y comportamientos de las líderes-, dejamos a un lado la cuestión de su escaso número -y la subrepresentación- para indagar sobre sus características, opiniones y la manera como se enfrentan al ejercicio de sus funciones.

En relación con los estilos de liderazgo de hombres y mujeres, los resultados de las investigaciones empíricas dan lugar a conclusiones contradictorias, seguramente, por la singularidad de estas pocas mujeres, y por la imposibilidad de establecer generalizaciones entre contextos. A pesar de que la discusión ha sido amplia en torno a la similitud o diferencias por género en el ejercicio del poder, hay aportaciones en uno y otro sentido.

Las diferencias en el liderazgo

Gran parte de la literatura que estudia a las mujeres en posiciones de poder sostiene que éstas ejercen un estilo de liderazgo diferente al de los hombres en sus organizaciones, con modos diversos, con prioridades y estilos diferentes.

Algunos acercamientos se centran en explicar estas diferencias atendiendo a argumentos "biologicistas". Son trabajos que no niegan que tales diferencias provienen de la socialización o de normas culturales aprendidas, pero insisten en que, también, de diferencias biológicas, como que los hombres realizan bien las tareas que requieren cualidades visuales-espaciales, y las mujeres ejecutan bien las labores que exigen lenguaje. Esto se refleja, a posteriori, en los estilos de dirección. 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 hombres y mujeres, fijándose en que las diferencias en el liderazgo por género pueden tener base biológica y relación con hormonas como la oxitocina, que explicaría cómo en situaciones de estrés y de exigencia la tendencia femenina es a la empatía y la colaboración, generando un estilo de comportamiento diferente *(*tend and befriend -cuidar y entablar amistades-) al de los varones. Otros estudios, sin embargo, sostienen que a la hora de ejercer el poder o dirigir, es preciso atender prioritariamente al proceso de educación que fija los parámetros de conducta que se consideran aceptables para cada sexo. Los hombres aprenden a mandar, a utilizar cualidades visuales, a ser estrategas, y a considerar a los demás como colaboradores o adversarios, y a las mujeres a crear y mantener relaciones productivas, a valorar los logros basados en normas internas y a prestar servicios a los demás. Esto repercute en su comportamiento y las lleva a "rechazar la parafernalia del poder y a preferir "centrarquias" antes que jerarquías", son, por lo tanto, menos jerárquicas y más participativas que los hombres que tienen una actitud hacia el mundo esencialmente instrumental, basada en la dominación, la manipulación y el individualismo. Estos estudios, llegan a la conclusión de que todavía persisten estereotipos de género que se plasman, posteriormente, en la atribución de características directivas a hombres y mujeres. Estos estereotipos influirían en el estilo de liderazgo y harían que los hombres se centraran más en el control, el poder y la jerarquía, mientras que las mujeres enfatizarían la orientación hacia las personas, la participación, las relaciones y la disposición a delegar el poder, por un lado, con un estilo de liderazgo más interactivo (como se repite reiteradamente en casi todas estas investigaciones, el liderazgo de las mujeres alienta la participación, hace que la gente se sienta parte de la organización, valoran sus contribuciones y opiniones, preocupándose de los aspectos simbólicos, realzan el poder de los otros y convienen que es positivo compartir el poder y la información, y, por otro, propiciando unos valores organizacionales humanista-democráticos (en lugar de gobernarse por un sistema de valores burocrático- piramidal más tradicional y normalmente atribuido a los varones) y un estilo de liderazgo transformacional. La mayoría de las organizaciones aún se guían por valores jerárquicos y burocráticos, lo que lleva a relaciones desconfiadas y a una disminución del éxito de esa organización para resolver los problemas que se le plantean. Por el contrario, en las organizaciones que se rigen por los valores democráticos-humanistas (más propio del estilo de liderazgo femenino) aumentan la competencia interpersonal, la cooperación y la eficacia de la organización.

Parte de la literatura especializada utiliza la clásica dicotomía de Burns y la diferencia entre liderazgo transformacional y transaccional para equiparar cada uno de estos dos comportamientos directivos con los géneros. Así, el estilo directivo orientado a la tarea refleja el estereotipo masculino y es predominante (aunque no exclusivo) entre los varones y el estilo orientado a las personas refleja el estereotipo femenino y es predominante (aunque no exclusivo) entre las mujeres. En esta misma línea estaría el trabajo de Rosener y Schwart que diferenciaba entre estilos de dirección masculina o "Alfa" y femenina o "Beta". Con el propósito de evitar cualquier crítica en el sentido de que su dicotomización de los estilos de dirección por género pudiese tacharse de simplista, estos autores hablan de tendencias generales y enfatizan la no exclusividad total de tales estilos para "todos" los hombres y "todas" las mujeres y, de este modo, sostienen que aunque es importante señalar que ningún estilo es patrimonio exclusivo de un sexo u otro, las expectativas del "rol sexual" en la cultura occidental son de tal índole que polarizan estos modelos de conducta entre hombres

y mujeres en nuestras sociedad. Tradicionalmente, la mayoría de los hombres actúan de acuerdo con los estilos “Alfa”, y la mayoría de las mujeres se comportan más en concordancia con los estilos “Beta”.

Loden en la misma dirección, sostiene que las mujeres tienen un estilo de liderazgo diferente al de los hombres, se trata de un estilo complementario al tradicional, y que aunque no es exclusivo de ellas, es ejercido mayoritariamente por las mujeres como grupo. Es un estilo que no poseen todas las mujeres en el mismo grado, ni como decíamos, tampoco es cierto que los varones carezcan absolutamente de él. Sin embargo, este autor mantiene que las mujeres como grupo y comparadas con la mayoría de los hombres tienen un estilo natural de dirección, y es probable que actúen de forma distinta. En esencia, el estilo de dirección femenina solo difiere del estilo tradicional en que se basa en elementos tanto racionales como emocionales.

De las entrevistas de su estudio llega a concluir que: aunque ciertas diferencias individuales no están relacionadas con el sexo, hay acuerdo en la idea de las diferencias en el estilo directivo de hombres y mujeres;

los estilos funcionan muy eficazmente juntos, son complementarios y equilibrados; y c) las organizaciones no han aprendido a estimular el enfoque femenino de dirección, ya que subutilizan las cualidades naturales de dirección de las mujeres.

Otros trabajos de corte empírico constatan, también, estas diferencias en los estilos por género en el ámbito empresarial y organizacional.

Como hemos comprobado, multitud de trabajos han argumentado sobre la existencia de diferencias en los estilos de liderazgo en función de género. Otros estudios, en cambio, inciden en la preeminencia de similitudes en el ejercicio del liderazgo de hombres y mujeres. Sostienen que no hay evidencias definitivas que demuestren que el sexo implique aptitudes o estilos de liderazgo diversos. Mantienen que en la dirección no hay una tendencia de los hombres hacia los valores masculinos, ni de las mujeres hacia los femeninos. No hay razones para creer que ni hombres ni mujeres tienen un estilo de gestión superior o inferior, ni siquiera, diferente. Así, contrariamente a la noción sobre la especialización de los sexos en relación con los estilos de liderazgo, estos trabajos aseguran que las mujeres líderes se comportan de un modo similar a sus colegas varones. Más aún, algunos de ellos ratifican que hay pocas diferencias entre el comportamiento de los líderes varones y las mujeres en los lugares más altos de las organizaciones, y que estas diferencias serían menores, incluso, que entre los individuos de niveles más bajos de las organizaciones. Investigaciones a nivel comparado indican que hay pocas diferencias en el estilo de liderazgo por género entre líderes.



De ellas se desprende incluso, que habría más diferencias “dentro” de los sexos que “entre” ellos, esto es, que las diferencias individuales son más significativas que el género. En este sentido, Dobbins y Plazt, realizan una revisión de diecisiete estudios clásicos sobre las diferencias entre el estilo de liderazgo por sexo. De este meta-análisis se concluye que no se puede sostener la proposición de que el sexo ejerza una influencia determinante en el comportamiento del líder o la satisfacción de los subordinados. En la misma línea, Barberá, Sarrió y Ramos, confirman que “cuando los directivos son los que auto-evaluan su propio estilo de dirección, la variedad interindividual emerge con facilidad y las diferencias se manifiestan más entre una persona y otra, que entre un varón y una mujer”; sin embargo, los estereotipos de género afloran, de manera particular, cuando se piensa en los hombres o en las mujeres en términos abstractos, sin hacer referencia a ninguna persona concreta. Además, como queda patente en el trabajo de Brenner y Bromer, si se introduce la variable “preferencia de estilo”, ambos, hombres y mujeres, prefieren el comportamiento “masculino” que el “femenino” a la hora de ejercer sus funciones. Los datos indican una preferencia significativa que refleja que los estereotipos masculinos son preferidos por ambos sexos. Esto es habitualmente así entre las mujeres líderes que Ludwig denomina “independientes” (diferentes de las líderes “hijas” o “viudas”, que tienen perfiles de liderazgo diversos vinculados con su labor como “continuadoras” del legado de su marido/padre y que adoptan modelos de liderazgo más emotivos, enfatizando el vínculo emocional y las que suelen tener unos estilos de liderazgo más femeninos).

En definitiva, aunque pudiera parecer que existe un estilo de liderazgo entre los hombres y otro entre las mujeres, no hay un acuerdo en concretar las características de uno y otro, y además pareciera, de igual manera, que solamente aquellas mujeres que adoptan un modo de dirigir más cercano al masculino acceden con más facilidad a los puestos de dirección.

Reflexiones Finales

Las estructuras más altas del poder político internacional, siguen siendo espacios eminentemente masculinos. No obstante, la presencia de algunas mujeres de gran relevancia en sus contextos (Merkel en Europa, Rousseff en Latinoamérica, por ejemplo), ha vuelto a poner en el centro del debate, la posibilidad de que ellas puedan traer al espacio político, tan denostado y en crisis, nuevos valores y formas con las que enfrentarse a los retos del siglo XXI. La argumentación expuesta deja a un lado las cuestiones de acceso y de caracterización de estas mujeres en la élite política de primer nivel, para centrarse en cómo se enfrentan al ejercicio de la política.

Dado el pequeño porcentaje de mujeres en estos espacios, se hace necesario recurrir, con cierta frecuencia, a investigaciones sobre esta cuestión en el plano directivo-organizativo en general y hacer analogías para el escenario político. Hay, como se ha comprobado, una tendencia a retomar, en los últimos tiempos, la importancia de las diferencias biológicas, su implicación en el comportamiento y en su reflejo en las formas de interacción. Ello se une, y viene a reforzar, la postura de la parte de los trabajos que sostenían la preeminencia de los comportamientos estereotipados de los líderes dependiendo de su género (si bien, las investigaciones recientes hacen hincapié en reseñar la importancia de los procesos de individualización como predominantes, no deja de verificarse que, en abstracto, suelen asignarse características diferentes a las líderes femeninas). Cierto es, de igual forma, que, si se introduce la variable, estilo de liderazgo predilecto, el “estilo del liderazgo masculino” es el considerado, mayoritariamente, como el más exitoso (por tanto, conocido esto, sería, a priori, el que adoptarían aquellos y aquellas que quisieran optar a ocupar estos espacios).

Esto, como expone otra parte importante de los estudios, lleva a la aculturación de todos (hombres y mujeres) en los valores y comportamientos propios de las estructuras de poder. Se produce un efecto “clónico”, decíamos y, por tanto, la relación significativa se establece entre espacio de poder y estilo de liderazgo masculino.

Se abren, por ende, muchas posibilidades para continuar con el estudio de este tópico. Nuevas líneas de trabajo se presentan como relevantes: por una parte es interesante retomar los trabajos que enfatizan la relación entre estilos de liderazgo y contexto (sociedades más o menos igualitarias o preocupadas por las cuestiones de equiparación entre los géneros); otra línea de trabajo, -que ya se está tratando en otros espacios políticos intermedios, con una masa críticas de mujeres suficiente- es ¿cómo afecta en los outputs de la política la presencia de mujeres con capacidad decisional?, así, ¿junto con el resto de temas relevantes, incluyen ellas una agenda de mujeres? ¿podría comprobarse empíricamente la cuestión, siempre en suspense, de si las mujeres en política introducen entre los temas de relevancia política actuaciones (políticas públicas) que

sustantivamente afectan a las mujeres en mayor medida que sus homólogos varones?, o si ello no depende del género, sino de la coyuntura política, de la ideología u otras variables. Por último, otra línea de investigación de máximo interés relacionada con el tema que nos ocupa, sería la que estudiase la hiperexposición mediática de los líderes, buscando similitudes y diferencias entre ambos géneros (¿qué se dice de ellos y ellas en los medios tradicionales? ¿qué se dice en las redes sociales? ¿qué tipo de información exponen ellos mismos 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? ¿son estas información estereotipadas? Como vemos, aun hay mucho camino por recorrer en la reflexión sobre las implicaciones del género en el liderazgo político.