



## EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LA POLÍTICA: UNA PERSPECTIVA CONTEMPORÁNEA

Angela Paloma Martin Fernández

**ADVERTIMENT.** L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

**ADVERTENCIA.** El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

**WARNING.** Access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (framing) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.



# El liderazgo de las mujeres en la política: una perspectiva contemporánea

---

ÁNGELA PALOMA MARTÍN FERNÁNDEZ



TESIS DOCTORAL  
2022

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LA POLÍTICA: UNA PERSPECTIVA CONTEMPORÁNEA

Angela Paloma Martin Fernández

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LA POLÍTICA: UNA PERSPECTIVA CONTEMPORÁNEA

Angela Paloma Martin Fernández

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LA POLÍTICA: UNA PERSPECTIVA CONTEMPORÁNEA

Angela Paloma Martin Fernández



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA



**DOCTORADO INTERUNIVERSITARIO EN ESTUDIOS DE GÉNERO:  
CULTURAS, SOCIEDADES Y POLÍTICAS**

**Instituto Interuniversitario de Estudios de Mujeres y Género**

**TESIS DOCTORAL**

**EL LIDERAZGO  
DE LAS MUJERES EN LA POLÍTICA:  
UNA PERSPECTIVA CONTEMPORÁNEA**

**Ángela Paloma Martín Fernández**

**Dirigida por la Doctora Iolanda Tortajada Giménez**

Departamento de Estudios de Comunicación (URV)

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LA POLÍTICA: UNA PERSPECTIVA CONTEMPORÁNEA

Angela Paloma Martin Fernández



HAGO CONSTAR que el presente trabajo, titulado “El liderazgo de las mujeres en la política: una perspectiva contemporánea”, que presenta Ángela Paloma Martín Fernández para la obtención del título de Doctor, ha sido realizado bajo mi dirección en el Departamento de Estudios de Comunicación de la Universidad Rovira i Virgili.

Tarragona, 3 de marzo de 2022

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Iolanda Tortajada', written on a light blue background.

Dra. Iolanda Tortajada

Directora de la tesis doctoral



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LA POLÍTICA: UNA PERSPECTIVA CONTEMPORÁNEA

Angela Paloma Martin Fernández

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI  
EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LA POLÍTICA: UNA PERSPECTIVA CONTEMPORÁNEA  
Angela Paloma Martin Fernández

*A todas las mujeres de mi vida*

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LA POLÍTICA: UNA PERSPECTIVA CONTEMPORÁNEA

Angela Paloma Martin Fernández

—Mamá, ¿qué llevó a la abuelita a servir y ser cocinera?  
—El hambre, hija. El hambre.

(Conversación con mi madre, un domingo cualquiera, en un lugar de La Mancha.)

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LA POLÍTICA: UNA PERSPECTIVA CONTEMPORÁNEA

Angela Paloma Martin Fernández

## AGRADECIMIENTOS

Al pasar de nuevo una hoja o al cerrar el libro que daría paso al siguiente, me daba cuenta de la más insultante de las evidencias: que todo lo que sabía era insuficiente y todo lo que avanzara también lo sería. No he sido la primera en profundizar sobre el liderazgo de las mujeres en política ni seré la última. Y después de escribir esta tesis doctoral, después de años de investigación, países y experiencia profesional, tan solo me queda la certeza de que todo lo que se avance siempre será insuficiente. Porque todo el trabajo que se haga para avanzar en igualdad siempre lo será.

He terminado de escribir esta tesis doctoral en uno de los momentos más especiales de mi vida, coincidiendo con uno de los momentos más trascendentales para la historia de nuestro país. Lo he hecho en mitad de una pandemia y trabajando en la dirección del Gabinete de la Presidencia del Gobierno de España. Un tiempo que ha sido, a la vez, un sueño cumplido difícil de superar y que me ha brindado un aprendizaje inmenso que dudo que se pueda comparar a otras etapas venideras. Reconozco, y siento orgullo al hacerlo, que el proceso de esta investigación ha influido en mí y en mi trabajo de manera inevitable, aportándome más conocimiento para proporcionar una óptica más cercana, realista, analítica y a la vez más humana.

En todo momento me ha acompañado la pasión, la vocación y el convencimiento de que estas páginas no serían en vano. También la utópica idea que me ha perseguido toda mi vida: que podemos mejorar la vida de las personas, que podemos hacer de nuestro mundo un mundo mejor, más justo y más igual entre todas y todos.

Al terminar esta tesis doctoral siento que no soy la misma persona que la comencé. Y no lo soy por todo lo que nos ha ocurrido a lo largo de estos últimos años. Pero también porque todas las personas que han participado en ella, directa o indirectamente, me han hecho dudar, me han obligado a contrastar y a volver a reflexionar, me han hecho caer y me han vuelto a levantar, me han invitado a crecer y también me han invitado a seguir soñando. Siento que me llevo más de lo que yo misma he podido aportar.

Solo espero estar mínimamente a la altura de todo cuanto he leído y de todo cuanto se me ha compartido. Como periodista, intentar crecer más introduciéndome en la academia lo considero un ejercicio que hay que desarrollar siempre desde el más profundo de los respetos y desde el más profundo de los reconocimientos.

Por último, añadir que nada, absolutamente nada en este mundo, se logra en la más absoluta soledad. Todo, absolutamente todo, se consigue con pasión, con confianza, con el convencimiento de que puede ser posible y gracias a las personas que nos rodean.

Gracias a la Doctora Iolanda Tortajada, la directora de esta tesis doctoral, luz, serenidad y guía mucho más allá de esta investigación.

Gracias a Argelia Queralt, Bienvenida Pérez, Charo Nogueira, Flavia Freidenberg, Beatriz Corredor, Fernando Garea, Marta García-Valenzuela, Yolanda Díaz, José Luis Rodríguez Zapatero y Ada Colau, por el tiempo dedicado a esta tesis, por su compromiso con la igualdad y por el liderazgo de las mujeres.

Gracias muy especialmente a Sara Berbel, una maestra que no para de dar ejemplo en su día a día, que inspira y acompaña estés donde estés.

Gracias a cada una de las diputadas que contribuyó a enriquecer esta investigación. Las voces de tantas y tantas mujeres, políticas y líderes, sus ideas y su compromiso con ellas mismas siempre encenderán la luz que hará que todas y todos seamos capaces de ver el cambio que nuestras sociedades necesitan.

Gracias a cada persona, amigas, amigos, compañeras y compañeros, de mi vida personal y laboral, que han estado pendientes de la evolución de estas páginas, que las han enriquecido con sus comentarios y que han transmitido la energía suficiente en el instante preciso. Especialmente gracias por su eterna paciencia, virtud de la que yo carezco.

Gracias, también, a cada una de las personas que dan valor y sentido a la biblioteca del Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática.

Gracias a la editorial Antonio Machado y a Antonio Borrallo, por su inmensa ayuda y su amor a la palabra.

Gracias a Carmen Valverde, por su sabiduría, por tanta cultura y libros compartidos, por creer tanto en mí.

Gracias a Bárbara Casado, Silvia Benítez y María León, cómplices de locuras y de sueños cumplidos. Una más. Uno más.

Gracias a Ainhoa Jiménez, por su amor, por sus infinitas dosis de optimismo y alegría, por ser mi antítesis y mi contrapunto.

Gracias a Sara, Nieves y Rocío Martín Fernández, mis hermanas, mis *Mujercitas*, siempre fuerza y fuente de inspiración.

Y gracias, y nunca serán bastantes, a mis padres, Juan y Nieves, dos conductores de autobús que lo dieron todo para que yo lo soñara todo.



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LA POLÍTICA: UNA PERSPECTIVA CONTEMPORÁNEA

Angela Paloma Martin Fernández

# ÍNDICE

RESUMEN.....	21
INTRODUCCIÓN.....	23
I.1    HIPÓTESIS DE PARTIDA Y OBJETO DE ESTUDIO .....	24

## PRIMERA PARTE. MARCO TEÓRICO

<b>CAPÍTULO 1. LA PRESENCIA DE LAS MUJERES EN LA POLÍTICA ESPAÑOLA. CONTEXTO HISTÓRICO Y PERSPECTIVA CONTEMPORÁNEA .....</b>	<b>29</b>
<b>1.1    INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>29</b>
<b>1.2    LA VINDICACIÓN DE LOS DERECHOS DE LA MUJER .....</b>	<b>30</b>
<b>1.3    LA PARTICIPACIÓN HISTÓRICA DE LAS MUJERES EN ESPAÑA .....</b>	<b>33</b>
1.3.1 <i>El tímido avance de los comienzos .....</i>	<i>33</i>
1.3.2 <i>El sufragio femenino en España .....</i>	<i>36</i>
1.3.3 <i>Entre los albores de la guerra y el Franquismo .....</i>	<i>49</i>
1.3.4 <i>De la dictadura al constitucionalismo .....</i>	<i>53</i>
1.3.5 <i>Las Constituyentes .....</i>	<i>59</i>
1.3.6 <i>La elaboración de la Constitución de 1978 .....</i>	<i>62</i>
<b>1.4    LA MUJER EN LOS PARTIDOS POLÍTICOS EN LA ESPAÑA DE LA TRANSICIÓN .....</b>	<b>65</b>
<b>1.5    LA REPRESENTACIÓN DE LAS MUJERES EN LA CÁMARA ALTA Y LA CÁMARA BAJA. PERSPECTIVA CONTEMPORÁNEA .....</b>	<b>71</b>
1.5.1 <i>Congreso de los Diputados.....</i>	<i>71</i>
1.5.2 <i>Senado .....</i>	<i>76</i>
<b>1.6    LOS GOBIERNO MÁS PARITARIOS DE ESPAÑA .....</b>	<b>78</b>
1.6.1 <i>El Gobierno de 2004.....</i>	<i>78</i>
1.6.2 <i>El Gobierno de 2018 y de 2020.....</i>	<i>80</i>
1.6.3 <i>El Gobierno de julio de 2021 .....</i>	<i>84</i>
<b>1.7    ESPAÑA Y LA GESTIÓN DE LA COVID-19. ¿QUIÉNES LIDERAN Y TOMAN LAS DECISIONES EN ÉPOCAS DE CRISIS?</b> 87	
<b>1.8    CONCLUSIÓN .....</b>	<b>91</b>
<b>CAPÍTULO 2. EL LIDERAZGO EN POLÍTICA .....</b>	<b>93</b>
<b>2.1    INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>93</b>
<b>2.2    CONCEPTO DE LIDERAZGO .....</b>	<b>97</b>
2.2.1 <i>Liderazgo.....</i>	<i>98</i>
2.2.2 <i>Liderazgo en política .....</i>	<i>103</i>
2.2.3 <i>Las mujeres y el poder.....</i>	<i>111</i>
2.2.4 <i>El liderazgo desde la perspectiva feminista .....</i>	<i>114</i>
2.2.4.1 <i>Estereotipos y obstáculos.....</i>	<i>124</i>

2.2.4.1.1	Estereotipos.....	124
2.2.4.1.2	Obstáculos.....	127
2.2.4.1.3	El techo de cristal.....	131
2.2.4.1.4	El techo de cemento.....	134
2.2.4.1.5	El precipicio de cristal.....	135
2.2.4.1.6	El suelo pegajoso.....	135
2.2.4.1.7	El síndrome de la impostora.....	136
2.2.4.1.8	El síndrome de la abeja reina.....	138
2.2.4.1.9	La discriminación por la orientación sexual.....	139
2.3	EL LIDERAZGO DESDE LA REPRESENTATIVIDAD, LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y LAS CAMPAÑAS ELECTORALES	142
2.4	CONCLUSIÓN.....	175

## SEGUNDA PARTE. ESTUDIO EMPÍRICO

<b>CAPÍTULO 3. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN. METODOLOGÍA E HIPÓTESIS.....</b>	<b>179</b>	
3.1	INTRODUCCIÓN.....	179
3.2	HIPÓTESIS.....	181
3.3	METODOLOGÍA Y DISEÑO.....	187
3.4	PLANIFICACIÓN Y ETAPAS DEL ESTUDIO.....	192
3.4.1	<i>Primera fase</i> .....	192
3.4.1.1	Selección de participantes.....	193
3.4.1.2	Relación entre la muestra y la validez en los sujetos.....	196
3.4.1.2.1	Argelia Queralt Jiménez.....	197
3.4.1.2.2	Sara Berbel Sánchez.....	197
3.4.1.2.3	Bienvenida Pérez Montejano.....	198
3.4.1.2.4	Charo Nogueira Rodríguez.....	199
3.4.1.2.5	Flavia Freidenberg.....	199
3.4.1.2.6	Beatriz Corredor Sierra.....	200
3.4.1.2.7	Fernando Garea Baragaño.....	200
3.4.1.2.8	Marta García-Valenzuela.....	201
3.4.1.2.9	Yolanda Díaz Pérez.....	201
3.4.1.2.10	José Luis Rodríguez Zapatero.....	202
3.4.1.2.11	Ada Colau.....	203
3.4.1.3	Guion de preguntas.....	203
3.4.1.4	Contacto con la muestra.....	206
3.4.1.5	Elaboración de las entrevistas y registro de la información.....	207
3.4.2	<i>Segunda fase</i> .....	209
3.4.2.1	Selección de las participantes.....	210
3.4.2.2	Guion de las preguntas.....	211
3.4.2.3	Contacto con la muestra.....	213
3.4.2.4	Registro de la información.....	215
3.5	ASPECTOS AUTOBIOGRÁFICOS RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN.....	217
3.6	CONCLUSIÓN.....	219
<b>CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA PRIMERA FASE DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>221</b>	
4.1	INTRODUCCIÓN.....	221
4.2	ANÁLISIS.....	223

4.2.1	Concepto de liderazgo.....	223
4.2.2	¿Se ha alcanzado la igualdad?.....	241
4.2.3	El papel de los partidos políticos.....	244
4.2.4	Mujeres y representatividad.....	250
4.2.5	El rol de los medios de comunicación y de las redes sociales.....	255
4.2.6	Mujeres y campañas electorales.....	259
4.2.7	La participación política de las mujeres y la perspectiva de género en las políticas públicas.....	268
4.2.8	Hacia la transformación del modelo cultural.....	274
4.2.9	Obstáculos y cómo superarlos.....	277
4.2.10	Medidas para fomentar el liderazgo de las mujeres en la política.....	286
<b>4.3</b>	<b>PRIMERAS CONCLUSIONES.....</b>	<b>291</b>
<b>CAPÍTULO 5. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA SEGUNDA FASE DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>		<b>297</b>
<b>5.1</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>297</b>
<b>5.2</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA.....</b>	<b>298</b>
<b>5.3</b>	<b>ANÁLISIS.....</b>	<b>303</b>
5.3.1	Concepto de liderazgo.....	303
5.3.2	¿Se ha alcanzado la igualdad?.....	318
5.3.3	El papel de los partidos políticos.....	319
5.3.4	Mujeres y representatividad.....	323
5.3.5	El rol de los medios de comunicación y de las redes sociales.....	325
5.3.6	Mujeres y campañas electorales.....	330
5.3.7	La participación política de las mujeres y la perspectiva de género en las políticas públicas.....	332
5.3.8	Hacia la transformación del modelo cultural.....	337
5.3.9	Obstáculos y cómo superarlos.....	338
5.3.10	Medidas para fomentar el liderazgo de las mujeres en la política.....	345
<b>5.4</b>	<b>PRIMERAS CONCLUSIONES.....</b>	<b>347</b>
 <b>TERCERA PARTE. CONCLUSIONES</b>		
<b>CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES.....</b>		<b>357</b>
<b>6.1</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>357</b>
<b>6.2</b>	<b>EL LIDERAZGO DESDE LA PERSPECTIVA FEMINISTA.....</b>	<b>358</b>
<b>6.3</b>	<b>TIPOS DE LIDERAZGO.....</b>	<b>362</b>
6.3.1	Modelo femenino.....	363
6.3.2	Modelo Masculino.....	364
<b>6.4</b>	<b>OBSTÁCULOS.....</b>	<b>364</b>
<b>6.5</b>	<b>MEDIDAS PARA FOMENTAR EL LIDERAZGO DE LAS POLÍTICAS.....</b>	<b>370</b>
<b>6.6</b>	<b>CONCLUSIONES FINALES.....</b>	<b>372</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>375</b>
<b>ÍNDICE DE ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS.....</b>		<b>407</b>



## RESUMEN

La presente investigación analiza el liderazgo de las mujeres en la política española desde una perspectiva feminista, con el compromiso de mejorar su situación, facilitando con esta tesis doctoral el camino a quienes quieran aspirar a ser líderes. Y lo hace desde la opinión de personas que conocen la materia y desde las voces de políticas que reflexionan sobre su trayectoria y su experiencia.

Mujeres líderes que hayan contribuido a la construcción de España ha habido siempre a lo largo de la historia de nuestro país. Sin embargo, la cultura androcentrista que ha predominado no las ha reconocido lo suficiente. Además, el 51% de la sociedad española son mujeres, un dato que manifiesta la desigualdad en nuestra democracia representativa. Mujeres líderes en España ha habido siempre, pero no es lo mismo el concepto de liderazgo que conocemos y cómo lo definan las líderes de nuestro país, que admiten obstáculos para ascender al poder, infrarrepresentación institucional y carecer de influencia en la toma de decisiones.

En la primera parte de esta investigación se desarrolla el objeto principal del estudio. Para empezar a dar respuesta, se contextualiza el avance histórico y el impulso de la participación de las mujeres desde una perspectiva contemporánea, así como la influencia de esa participación, que dio lugar a grandes transformaciones sociales. A nivel teórico, se profundiza en el concepto de liderazgo desde tres dimensiones: la representatividad, los medios de comunicación y las campañas electorales.

En la segunda parte de la investigación se desarrolla la metodología de investigación empleada que, en este caso, se basa en un doble enfoque exploratorio. Para ambas fases del estudio se ha escogido como prioritaria la técnica de la investigación cualitativa. En los dos casos, la muestra es intencional no probabilística. En la primera fase se busca explorar el liderazgo de las mujeres en política y su influencia en la sociedad a través de las opiniones de diversas personas relacionadas con la materia. Para este cometido se ha escogido la técnica de la entrevista en profundidad. La segunda fase nace a medida que se va desarrollando la primera, y busca sustentar el estudio con una mayor diversidad de perfiles para el campo de esta tesis a través del cuestionario. Para manifestar el impacto social de la participación política de las mujeres y su liderazgo, la muestra escogida son las diputadas del Congreso de la XIV

Legislatura. Aunque en esta segunda fase también prevalece el análisis cualitativo, se complementa con una interpretación de los datos a nivel cuantitativo, haciendo que se cumpla el método de triangulación.

Se ha analizado profundamente el concepto de liderazgo desde las variables localizadas fruto de este estudio, abarcando hasta dónde se ha alcanzado la igualdad; la representatividad de las mujeres en política; qué papel juegan los partidos políticos, los medios de comunicación y las redes sociales; cómo influyen las campañas electorales; cuál es la participación política de las mujeres desde la perspectiva de género; el camino hacia una transformación de nuestro modelo cultural; los obstáculos que se encuentran para alcanzar posiciones de liderazgo, y qué medidas se deben llevar a cabo para fomentar el liderazgo de las mujeres en política.

Las conclusiones obtenidas responden al objeto principal de esta investigación: definir un nuevo concepto de liderazgo desde una perspectiva feminista basado en un liderazgo excepcional. Identificando la existencia de buenos y malos líderes, el liderazgo excepcional es un buen liderazgo, auténtico, transversal, justo, amplificador y extensivo. Por último, esta tesis doctoral expone qué tipos de liderazgos se extraen como resultado de este estudio, a qué obstáculos se enfrentan las mujeres en política y qué acciones pueden llevarse a cabo para revertir su situación de desigualdad, y que, a su vez, fomente el camino de las mujeres que quieran ser líderes.

## INTRODUCCIÓN

Hay profesiones u oficios que acaban convirtiéndose en una forma de vivir y en una causa. En mi caso lo ha sido el periodismo, el amor por la palabra y la docencia; pero también la asesoría política, un mundo que siempre he percibido que cohabita en una desigualdad permanente. He tenido la oportunidad de desarrollar mi experiencia en más de seis países a lo largo de más de una década y, en todos, la igualdad es un desafío, porque en ninguno se ha alcanzado la igualdad.

Como se demuestra en esta investigación, hay desigualdad en nuestras democracias representativas; hay desigualdad en los cargos de representación política; hay desigualdad en el periodismo, y hay desigualdad en la profesionalización de la comunicación política. Sin embargo, las mujeres estamos por todas partes, puesto que somos más de la mitad del conjunto de la ciudadanía. Como diría Soledad Gallego-Díaz: «¿Ni una vale lo bastante?».

A lo largo de mi experiencia, no solo he comprobado la obviedad de que hay menos mujeres líderes en política, también piden menos ayuda que los hombres, cuentan con menos recursos, principalmente económicos, son discriminadas por sus propios partidos y sus equipos suelen estar sustancialmente conformados por hombres. Y, sin embargo, la participación histórica de las mujeres ha sustentado avances inigualables en nuestras sociedades.

Como profesional de la comunicación política, y ciudadana comprometida con los derechos de las mujeres, que son derechos humanos, esta investigación nace de una obligación personal, mi causa. Pero también nace de un sentimiento: el de intentar revertir una desigualdad, la de las mujeres líderes y la de las mujeres que quieren llegar a serlo y se encuentran con una escalera demasiado empinada y llena de obstáculos.

Por tanto, la presente investigación analiza el liderazgo de las mujeres en la política española desde una perspectiva feminista y con el firme compromiso de mejorar la situación en la que se encuentran. Esta tesis doctoral, además, pretende ser una herramienta para facilitar el camino a quienes quieran aspirar a ser líderes. Y lo hace desde la opinión de personas que conocen la materia y desde las voces de diversas políticas del territorio español que reflexionan sobre su trayectoria y su experiencia.



## I.1 HIPÓTESIS DE PARTIDA Y OBJETO DE ESTUDIO

Hasta el momento, se ha abarcado el concepto de liderazgo desde la representatividad (Pitkin, 2014), desde las organizaciones (Perkins, 2003; Maxwell, 2007), desde la psicología (Berbel, 2014; García-Valenzuela y Jiménez, 2019), desde la filosofía (Salgado, 2007), desde la medicina (Puig, 2004) o desde la sociología y la antropología (Jiménez-Díaz *et al.*, 2019). Sin embargo, en esta investigación se pretende abordar el liderazgo de las mujeres también desde la comunicación política y los estudios de género.

La mujer en España y su participación en el espacio público ha sido invisible para la Historia, que ha sido elaborada desde un punto de vista masculino (Kaplan, 1998). Una posición androcentrista concebida como una verdad absoluta (Beauvoir, 2015). La sociedad ha sido víctima de una «amnesia histórica» (Nash, 2006: 20) que ha borrado buena parte de las conquistas lideradas por mujeres.

Por eso, esta investigación comienza contextualizando teóricamente el papel de las mujeres en el espacio público desde la vindicación de los derechos de la mujer (Wollstonecraft, 2005) y la participación histórica en España a lo largo de los siglos XX y XXI. Y se profundiza en el concepto de liderazgo que, hasta el momento, la literatura ha ofrecido.

Esta investigación parte de la hipótesis de que si bien España ha avanzado y ha aumentado el número de mujeres que ostentan un cargo público y político, especialmente desde la ley de igualdad (BOE, 3/2007), ese número de mujeres aún es insuficiente cuando la sociedad está compuesta por el 51% de mujeres (Uriarte y Ruiz, 1999). Además, no es lo mismo ostentar un cargo público, y representar, que ejercer el poder (Pitkin, 2014). Es decir, no es lo mismo estar que poder ejercer. Aún existe desigualdad en nuestra democracia representativa.

Por otro lado, se advierte una carencia de referentes en las que las mujeres puedan inspirarse, especialmente por la falta de reconocimiento y visibilidad. Algo que dificulta, también, el que estas mujeres sean conocidas, reconocidas o puedan influir en generaciones futuras (Criado, 2020).

En España hay líderes, pero la sociedad aún no reconoce ese liderazgo como se lo reconocería a un hombre (Berbel, 2013). Además, el concepto de liderazgo, concebido desde la posición masculina, se torna dudoso en tanto que existen obstáculos para las mujeres a la hora de llegar al poder o ascender a cargos de alta responsabilidad. Existen obstáculos para crecer en el marco de los partidos

políticos. Existen obstáculos, también, para ejercer el liderazgo sin influencia de un entorno masculino (García Beaudoux, 2017). E incluso existen obstáculos a la hora de impulsar medidas que transformen verdaderamente a la sociedad en su conjunto (Martín, 2020). También son las mujeres en política las que se ven más obligadas a compatibilizar su carrera con su vida personal (Camps, 2019); se percibe un trato desigual por parte de los medios de comunicación (N. Fernández, 2012) y de las redes sociales, y el papel de las mujeres en política en las campañas electorales se presenta distinto, tanto por el objetivo a alcanzar como por la estrategia, así como por el público al que se dirigen (Martín, 2020).

En definitiva, las líderes políticas en España aún reciben un trato desigual en comparación a los políticos en las tres variables que se analizan en esta tesis doctoral: la representatividad, los medios de comunicación y las campañas electorales.

Por tanto, el objeto principal de este estudio es abordar el concepto de liderazgo político de las mujeres en España desde la perspectiva feminista, así como su participación en el espacio público, teniendo en cuenta los orígenes de la participación de las mujeres en política, pero centrándose en la perspectiva contemporánea a través de sus experiencias y de sus voces.

En segundo lugar, se pretenden identificar cuáles son los estereotipos que afectan a las mujeres y les impide crecer políticamente, y los obstáculos a los que se enfrentan, bien a la hora de ejecutar su liderazgo o de ejercer el poder, o bien a la hora de querer obtener un cargo de alta representatividad o responsabilidad.

En tercer lugar, se quiere posicionar el impacto de la participación política de las mujeres desde sus voces, y desde las voces de expertas y expertos implicados y comprometidos con el liderazgo de las mujeres y la igualdad.

En cuarto lugar, se pretende estudiar las experiencias de liderazgo de las líderes políticas. Y en quinto y último lugar, explorar y ofrecer un conjunto de propuestas que fomenten el liderazgo de las mujeres en política de tal manera que su participación se traduzca en una verdadera transformación política.

Sin duda, para el cumplimiento de estos objetivos, se dará respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

- Desde la perspectiva feminista, ¿qué es el liderazgo?
- ¿En qué se basa el liderazgo de las mujeres en política según la percepción de las líderes?
- ¿Existen obstáculos para el acceso y la participación de las mujeres?

- En el marco de las campañas electorales, ¿hay diferencias entre la campaña de una candidata a la de un candidato?
  - ¿Qué tipo de tratamiento realizan los medios de comunicación cuando se trata de mujeres políticas? O, ¿cómo tratan los medios de comunicación a las mujeres en política?
  - ¿Sufren, además, las mujeres políticas discriminación por su orientación sexual?
- 
- ¿La participación política de las mujeres impulsa otra perspectiva en las políticas públicas?
  - ¿Existen pautas/acciones para fomentar el liderazgo de las políticas en España?

En definitiva, para alcanzar los objetivos de este estudio y responder a las preguntas de investigación, las siguientes páginas abordan la evolución de la participación política de las mujeres, la brecha de género existente entre la representación de las mujeres en España con relación a la sociedad a la que representan, las escasas oportunidades que tienen a la hora de ejercer el poder en el marco de un sistema patriarcal y aportar a la academia desde el ámbito de la comunicación y la perspectiva de género.

Estudiar el liderazgo de las mujeres en política según la percepción de las propias políticas, de académicas y profesionales de los medios de comunicación invita a profundizar hacia un nuevo enfoque. Y no solo para mejorar la infrarrepresentación que aún existe en la política española, también para impulsar una representación que promueva mayores transformaciones sociales desde políticas públicas con perspectiva de género.

En definitiva, profundizar en el liderazgo de las mujeres abarca una cuestión social ayudando a transformar más aún a nuestra sociedad presente con mejores y nuevas políticas públicas. Desarrollar un nuevo concepto de liderazgo desde la perspectiva feminista, y desde las voces de las mujeres en política, persigue una necesidad social, nuevos contenidos para la academia y un claro compromiso de mejorar la condición de las mujeres que deseen ser políticas, líderes y ejercer el poder para mejorar la vida de las personas.

Como se ha compartido anteriormente, existe el tajante compromiso de mejorar su condición y de ofrecer un conjunto de medidas que fomenten el liderazgo de las mujeres en política de tal manera que su participación se traduzca en una verdadera transformación política y, con ella, en una verdadera transformación social que mejore nuestra democracia.

# PRIMERA PARTE

## MARCO TEÓRICO

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LA POLÍTICA: UNA PERSPECTIVA CONTEMPORÁNEA

Angela Paloma Martin Fernández

## CAPÍTULO

# 1. LA PRESENCIA DE LAS MUJERES EN LA POLÍTICA ESPAÑOLA. CONTEXTO HISTÓRICO Y PERSPECTIVA CONTEMPORÁNEA

### 1.1 INTRODUCCIÓN

Cada vez son más las investigaciones que se realizan y que traen a la luz a tantas mujeres olvidadas de la historia, grandes desconocidas que, al conocerlas, reflejan con toda contundencia la gran brecha aún existente entre mujeres y hombres en nuestra sociedad.

La literatura continúa demostrando que, desde los orígenes del mundo, la humanidad adolece de una gran cantidad de datos, puesto que han reparado con escasa profundidad en el papel histórico que han tenido las mujeres (Criado, 2020). Nash lo llama «amnesia histórica» (2006: 30). Por tanto, el hombre y el androcentrismo han llegado a representar la vida de toda la sociedad obviando a más de la mitad de la población. Esta carencia de información ha tenido consecuencias a lo largo de siglos, impactando en la vida cotidiana de las mujeres y, por tanto, en la de toda la ciudadanía en su conjunto.

Una de las mayores consecuencias la vemos representada en la brecha que existe aún en los espacios de poder, en la participación de las mujeres en la política española y en la lenta conquista de sus derechos. Lenta porque sigue siendo difícil que esa otra mitad de la población ceda sus privilegios a quienes son discriminadas como ciudadanas por el hecho de ser mujeres. Injusta porque el 51% de la población lo componen las mujeres, y las mujeres no están en los espacios donde se toman las decisiones. Decisiones que, en consecuencia, impactan irremediabilmente en nuestras vidas y sobre nuestros derechos.

Este primer capítulo, por tanto, pretende contextualizar históricamente el papel de las mujeres en la política española y su evolución hasta llegar a la etapa democrática, punto de inflexión donde obtuvieron un mayor protagonismo en cuanto a la representación política se refiere (Sevilla, *et al.*, 2021).

## 1.2 LA VINDICACIÓN DE LOS DERECHOS DE LA MUJER

La cultura femenina continúa siendo escasa; para Lorenzo, «está condenada a ser una cultura ágrafa» (2003: 105). Por tanto, la cultura femenina y, con ella, la larga lucha de las mujeres por sus derechos apenas se han transmitido debido a la universalización de lo masculino.

El principal antecedente lo podríamos encontrar en la obra de Christine de Pizan titulada *La ciudad de las damas*. Obra que escribió en 1405. Según Nuria Varela, Pizan reflexiona en esta obra «cómo sería esa ciudad donde no habría ni las guerras ni el caos promovidos por el hombre» (2013: 24). Y afirma que a Christine se «la consideró como la primera mujer que se atrevió a rebatir los argumentos misóginos en defensa de los derechos de las mujeres» (2013: 25). Antepuso su experiencia a los escritos masculinos, preguntándose los motivos que llevaban a varios hombres a criticar a las mujeres. Lo hizo desde su propia visión, la femenina, algo inaudito en aquel momento.

Otro de los autores que encontramos es François Poullain de La Barre (1647-1725). Fue un sacerdote y filósofo francés cartesiano al que se le atribuye la categoría de precursor del feminismo al publicar en 1671 un libro titulado *La igualdad de los sexos*. Dos años más tarde, también vieron la luz *La educación de las damas para la conducta del espíritu en las ciencias y las costumbres y La excelencia de los hombres contra la igualdad de los sexos*. Es verdad que en el Renacimiento aún no se utilizaba el término «feminista». Y aunque las mujeres sí empezaron a reivindicar ya sus derechos, lo cierto es que aún no identificaban el origen de la subordinación a la que estaban sometidas (Aguilar Barriga, 2020). A Poullain de La Barre se le identifica la frase «la mente no tiene sexo». Y con su influencia —situándonos ya en la primera y segunda ola del feminismo— se inaugura en esta época la principal reivindicación de las mujeres: el derecho a la educación (Varela, 2013: 27). Es importante también mencionar en este punto que Poullain de La Barre valoró la función de las mujeres de clases más altas del siglo XVII como promotoras de nuevas formas del saber y de nuevas prácticas que respondían al retroceso de una aristocracia que se reciclaba «como aristocracia de *l'espirit*», una burguesía que buscaba más legitimidad a través de la cultura (Amorós y Cobo, 2018).

Por otro lado, hay que tener muy en cuenta a Mary Wollstonecraft (1759-1797), puesto que ella, según Lorenzo, es considerada la «primera autora europea» que reflexiona sobre la situación de la mujer publicando un «ensayo sistematizado», *A Vindication Righths of Woman* (2003: 105). En él reconoce rotundamente los derechos de las mujeres. Lo hizo como escritora y como filósofa, reaccionando a sus propias vivencias, a lo normativo de su época. Mary Shelley dijo de ella que «había sido educada en la escuela de la adversidad» (citada en Wollstonecraft, 2005: 10). Es decir, había conocido el sufrimiento de los pobres y reconocido el sufrimiento de los oprimidos y solo albergaba en ella el deseo de revertir esta situación. Lo hizo, según Shelley con inteligencia, con carácter, con simpatía, fuerza y verdad en sus escritos (citada en Wollstonecraft, 2005). Porque, ¿eran las mujeres inferiores al hombre por naturaleza? No. Wollstonecraft (2005) abogó en su obra que las mujeres no eran inferiores al hombre por naturaleza, sino que parecen serlo porque no reciben la misma educación. Para que los hombres y las mujeres sean iguales, propone reformar dos pilares: la educación y la legislación. Afirmó que las mujeres poseen la misma capacidad racional que los hombres, cuando la autoridad de los hombres defendía que las mujeres éramos diferentes por naturaleza y que no poseíamos la cualidad de la razón (Wollstonecraft, 2005).

Wollstonecraft fue costurera, niñera o escritora, y el «horizonte revolucionario francés», al igual que sus circunstancias vitales en el contexto inglés, «la convirtieron en una fascinante excepción del pensamiento de la época» (Lois, 2005: 11). Junto con la igualdad, uno de los pilares que demandaba reformar, como se decía anteriormente, era la educación. Y, en esa misma época, Francia encargó a Charles Maurice de Talleyrand-Périgord (1754-1838) elaborar un proyecto de educación: *Rapport sur L'Instruction Publique, fait au nom du Comité de Constitution, 1791*. Según Lois (2005) este proyecto garantizaba el que todos los niños de Francia pudiesen ir a la escuela. Sin embargo, «solo contemplaba la educación de las niñas hasta los ocho años, momento a partir del cual debían permanecer en casa» (Lois, 2005: 39). Wollstonecraft se oponía a ello, como también se opuso a la Constitución francesa de 1791. El preámbulo manifestaba la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano de 1789. Y se declaraba la mayoría de edad en 21 años tanto para hombres como para mujeres. Ahora bien, hacía una distinción por categorías. Por un lado, ciudadanos «activos», es decir, hombres con una edad superior a los 25 años que fueran independientes y tuviesen propiedades. Y, por otro lado, los ciudadanos «pasivos». Estos eran hombres que no tenían propiedades, pero también se consideraba ciudadanos pasivos a las mujeres (Wollstonecraft, 2005). Podría decirse que la Constitución francesa de 1791 abogaba por los derechos del hombre, pero no de la ciudadanía en su conjunto en igualdad de condiciones.



Como le escribiera Wollstonecraft a Talleyrand (Wollstonecraft, 2005: 44):

*«Deseo, señor, sacar a la luz en Francia algunas investigaciones de este tipo y, si condujeran a confirmar mis principios, cuando se revise vuestra Constitución, los Derechos de la Mujer deberían ser respetados, si se prueba enteramente que la razón exige este respeto y demanda en voz alta justicia para la mitad de la especie humana.»*

Hace dos siglos, las reivindicaciones de las mujeres, compartidas en los círculos más intelectuales mientras se iba gestando lo que se denominó la *querelle de femmes* traspasaron las fronteras de Francia (Franco, 2004). Pero no eran escuchadas ni por la nobleza, ni por la iglesia, ni por la monarquía, elementos del sistema y parte de la opresión. Sin embargo, esas mujeres fueron nutriendo un discurso que, a la larga, acabaría cristalizando. Se trataba de la educación, uno de los pilares del pensamiento ilustrado, parte del motor de progreso y elemento imprescindible de transformación social.

Cabe decir que Wollstonecraft no estuvo exenta de influencias, y por tanto de otras corrientes en Europa. Tampoco estuvo sola. La influencia francesa le pudo haber venido a Wollstonecraft del puño de Olympe de Gouges (Montauban, Francia, 1748-París, 1793). Esta escritora, dramaturga y filósofa política, entre otras dedicaciones, publicó en París la *Declaración de los Derechos de la Mujer y de la Ciudadanía* en 1791, un año antes de que la obra de Wollstonecraft viese la luz. En él, Olympe de Gouges reconoce que los derechos de las mujeres y de los hombres deben ser exactamente los mismos. Según Lorenzo (2003: 108):

*«De Gouges, tomando como referencia la declaración de la Asamblea Nacional en relación a los hombres, llega al punto de elaborar otros diecisiete artículos con el fin último y expreso de que esta declaración sea decretada también por la Asamblea Nacional. El texto de De Gouges [...] presenta una introducción en la que apela directamente al género masculino y a la culpabilidad por la situación actual de las mujeres y la conculcación de sus derechos.»*

En 1793 murió guillotinado. Hay que reconocer que ambas tenían dos cosas en común: educación y presencia en los círculos intelectuales y literarios del Siglo de Oro.

Por otro lado, Lorenzo hace alusión a que, en el siglo XVIII, el citado Siglo de Oro, el de las Luces, no trajo cambios significativos a España en cuanto al «problema de la mujer» se refiere, pero sí asentó las bases de una mayor atención por la

situación de las mujeres. De hecho, nos recuerda a Josefa Amar y Borbón (Zaragoza, 1749), quien dentro de los círculos intelectuales empezó a defender el papel de la mujer en la sociedad, y a Inés Joyes y Blake (Madrid, 1731), quien escribió en 1798 *Apología de las mujeres*, constituido como uno de los primeros ensayos feministas de nuestro país que argumenta que las mujeres no son inferiores al hombre por naturaleza, las hace inferiores el contexto y la educación. Ahora bien, anterior a ellas, expone que se empleaban con frecuencia los «modelos de conducta» de textos publicados en el siglo XVI, como *La instrucción de la mujer cristiana*, de Juan Luis Vives, o *La perfecta casada*, de Fray Luis de León (Lorenzo, 2003: 107).

En este punto, cabe añadir lo que afirmaba Mill en 1989 (2005: 157):

*«La discapacitación de la mujer fuera del hogar no es más que un recurso con el que se pretende mantener su subordinación en la vida doméstica, pues la generalidad del sexo masculino no soporta todavía la idea de vivir con un igual.»*

La obra de Mill tuvo grandes consecuencias y coincidió con el impulso fundacional de movimientos feministas en países como Finlandia, Francia o Alemania. España también publicó la obra en el siglo XIX (De Miguel, 2005).

## 1.3 LA PARTICIPACIÓN HISTÓRICA DE LAS MUJERES EN ESPAÑA

### 1.3.1 EL TÍMIDO AVANCE DE LOS COMIENZOS

El siglo XIX fue determinante para las mujeres y su participación política. Y más concretamente durante el sexenio democrático (1868-1874), momento en que existió la necesidad de reivindicar una educación universal, la principal reivindicación de las mujeres junto con la participación política en un momento en el que la implementación del sufragio universal masculino fue la «obra cumbre de la Revolución de 1868» (Espigado, 2005: 17) y teniendo en cuenta que la participación política era el privilegio de una minoría, de los oligarcas. De hecho, hasta ese momento, el sufragio censitario lo formaban entre el 1 y el 4% de la población. Según Sanfeliú Gimeno (2020), el asociacionismo femenino fue breve durante este periodo, pero resultó pionero por dar visibilidad tanto a las mujeres como a la cuestión femenina. Esta etapa les dio la oportunidad de participar en foros públicos, en la prensa y en organizaciones obreras.

Ahora bien, para entender sus demandas hay que esclarecer que la realidad de las mujeres en esta época tiene su pilar en la «estructura familiar» (Bolaños, 2003: 25). Desde la familia se comprende el objeto de subordinación al que estaba sometida la mujer al marido. Un sistema patriarcal que las oprimía sin que ellas fuesen —en la mayoría de los casos— conscientes de la opresión de ese sistema normativo.

Tras la revolución de 1868, es verdad que la situación de la mujer mejoró, pero no sustancialmente. Seguía subyugada al Antiguo Régimen y al poder que la Iglesia Católica ejercía sobre la sociedad. La clase política, además, cedió de manera interesada a las demandas de las mujeres, especialmente de las clases sociales más desfavorecidas. No lo hizo para reparar la desigualdad estructural a la que estaba sometida la mujer, y no lo hizo de manera significativa, «sino como efecto secundario de la revisión general de la legislación vigente» (Nash, 2006: 36). Es decir, actuaron por estar en contra de parte de la legislación —caso del matrimonio civil y la necesidad de una nueva ley que viera satisfechos sus deseos anticlericales— más que por estar a favor de una causa; una lucha de poder entre conservadores y liberales progresistas que no tomaron parte en ninguna decisión que tuviese una contundente relación con la erradicación de la desigualdad femenina.

En esta época aún no había mujeres que se dedicaran a la política. Con Francisco Pi Margall (demócrata y republicano federalista), como presidente de la República Federal en 1873, llegó también la reflexión social acerca de la «cuestión femenina», especialmente de la educación, pero para que la mujer pudiera ejercer bien su trabajo de esposa y madre (Nash, 2006). En 1869 publicó una conferencia titulada *La misión de la mujer en la sociedad*. Tal y como sentencia Nash (2006), se admitió que las mujeres influían para el progreso social por su implicación en el proceso cívico en el seno de la familia, algo que fue decisivo en la construcción de la legitimización del feminismo. El mayor avance de esta época, según Giuliana di Febo (1976) (citada en Nash, 2006), lo encontramos en la educación. La Real Orden de 11 de junio de 1888 dispuso que las mujeres fueran admitidas como alumnas de la enseñanza privada, ya que en 1882 decidieron no admitirlas en la Enseñanza Superior (Sáenz, 2010). Pero incluso, hasta los políticos más progresistas se opusieron a que las mujeres cobraran por su trabajo o a su propia emancipación política.

Durante el siglo XX, también la lucha por los derechos de las mujeres posee un vacío, según Nash (2006: 30):

*«Ya que la tergiversación de la historia por parte de los historiadores franquistas había deformado la visión de los movimientos sociales y políticos en la época de la Segunda República y la Guerra. [...] La amnesia histórica acerca de las mujeres era aún más aguda existiendo un desconocimiento general sobre su participación en la historia de España.»*

A principios del siglo XX, en España predominaba la desigualdad política, educativa, laboral y legal, que penalizaba a las mujeres, completamente sometidas al sistema económico y social de la época. Esta situación asentó las bases de una conciencia de género que se fue consolidando. Según Concepción Arenal (1820-1893), una de las principales precursoras del feminismo en España, la inteligencia dependía de la calidad y no del tamaño del cerebro, en respuesta a aquellos argumentos que seguían aludiendo aún que teníamos una inferioridad fisiológica (Arenal, 2019). La ley prohibía a la mujer ejercer cualquier profesión y solo se la creyó apta en ese momento para enseñar las letras a las niñas. La «desigualdad ante la ley la perjudica, no solo por los derechos de que la priva, sino por lo que disminuye su prestigio. Rebajada la mujer en el concepto de todos y en el suyo propio, no reclama, ni puede reclamar ni aun los derechos que tiene», escribió Arenal (2019: 26).

Ahora bien, ¿de qué sirven las conquistas culturales y políticas alcanzadas durante el siglo XIX si estas solo nos conducen a un aumento de distancia entre los sexos?, se preguntaría por otro lado Emilia Pardo Bazán (1851-1921) (citada en Rey, 2018). Si nos situamos a principios del siglo XX, 1910 fue el año en el que la mujer pudo acceder a la Enseñanza Superior en igualdad de condiciones, y solo después de que Emilia Pardo Bazán fuese nombrada consejera de Instrucción Pública. Otra mujer, Carmen de Burgos (1867-1932), hizo de su labor su principal causa en este cometido. Ella fue la primera mujer periodista y defendió, al margen de la política, la «igualdad de la mujer en lo legal, en lo social y en lo político» (Rey, 2018: 62). En 1927 publicó el compendio de sus artículos y ensayos que tituló *La mujer moderna y sus derechos*.

Y es que la historia nos ha demostrado que muchas mujeres hicieron de sus vidas su principal causa. Pero también la historia nos ha demostrado que avanzar no es compatible con el aumento de la desigualdad estructural. Y que cada vez que se avanza en derechos, el hombre solo quiere mantener sus privilegios. En palabras de Subirats (2013):

*«Fue el descubrimiento de una injusticia, de una dominación, lo que impulsó a las mujeres a desear y promover tal cambio; de ahí surgieron reivindicaciones y quejas que han constituido el hilo conductor de movilizaciones, debates e investigaciones. Se nos había privado de la libertad de ser quienes somos, de desarrollar nuestras capacidades, y ello, provocaba resentimientos y amarguras.»*

### 1.3.2 EL SUFRAGIO FEMENINO EN ESPAÑA

Los movimientos de mujeres que imperaban a principios de siglo XX tenían como objetivo la participación de la reforma católica. Su versión del feminismo se acercaba más a sus posturas ideológicas, pero hay que tener en cuenta que fueron mujeres las que asentaron las bases de la llamada «polémica feminista». Con «polémica feminista», Franco (2004) se refiere a la importancia que iba cobrando en la sociedad el debate sobre un feminismo incipiente, la concienciación de los derechos por alcanzar para más de la mitad de la población en un contexto histórico donde la represión policial era permanente y en el que predominaban las deficiencias del sistema político, que iba haciendo aguas como consecuencia de la corrupción de los que dirigían y debido a los constantes conflictos sociales y sindicales.

Y, sin embargo, y bajo este contexto, la conciencia feminista estaba extendida a pesar de que las mujeres seguían estando excluidas por ser mujeres (Varela, 2013). Después, en los años veinte del siglo pasado, se consolidó un movimiento feminista más organizado. Y, como señala Nash, «las promotoras de esta primera etapa del movimiento colectivo organizado constituían una pequeña élite de mujeres que no eran del todo sufragistas en cuanto a sus demandas. Los objetivos, políticas y estrategias del movimiento feminista cubrían un amplio espectro que iba desde las demandas de educación y facilidades laborales hasta el derecho al voto y la derogación de las leyes discriminatorias» (2006: 80).

Se coincide con Franco (2004) en que la educación se convirtió en uno de los vehículos de modernización y también de regeneración nacional. Además, según Giuliana di Febo, en los orígenes del feminismo español también está la Institución Libre de Enseñanza a través de la Asociación para la Enseñanza de la mujer (citada en Franco, 2004).

Por tanto, la conquista del sufragismo femenino es considerada como una de las etapas más importantes del feminismo (Varela, 2013). Quienes lo defendieron estaban convencidas de que, tras él, había muchas más opciones de alcanzar la igualdad. Todas se unirían fuese cual fuese su situación económica puesto que el

deseo de votar era de todas, y de ese voto partirían el resto de las reivindicaciones.

Ahora bien, el sufragio femenino en España tuvo un largo recorrido, nada comparable a otros países (Franco, 2004). Vamos a analizar primero qué ocurrió en Europa. Como nos recuerda Alicia Miyares (1994), la aparición de las mujeres en la esfera social y política del siglo XIX viene de la mano de la Ilustración, pero su suerte está alineada a la de los cambios sociales y políticos del liberalismo y del socialismo. El año 1848 se convirtió en un año clave en América porque en ese momento tuvo lugar una de las revoluciones burguesas, también aparece el *Manifiesto comunista* de Marx y Engels, y un grupo de mujeres americanas que fueron dirigidas por Lucretia Mott y Elizabeth Cady Stanton. Estas mujeres firmaron “*declaración de Pareceres*”, o “*declaración de Séneca Falls*”. En la declaración de Séneca Falls «se evidenciaba la exclusión social, civil y legal de las mujeres y las peticiones resumían el espíritu reivindicativo por el que habría de discurrir el feminismo en sus primeros años, acabar con esta secular marginación» (Miyares, 1994: 74). Y las exigencias de 1830 y de 1848 marcaron la etapa posterior, un momento señalado por la libertad, el derecho a la propiedad y el sufragio (Miyares, 1994). Según Miyares (1994), Gran Bretaña fue el segundo país en el que el feminismo se presente de una forma más organizada. El movimiento sufragista inglés estuvo unido al programa liberal. Por eso se explica que en 1866 se presentara en el Parlamento una petición que firmaron 1.499 mujeres que exigían «la reforma del sufragio, que entonces se debatía, incluyendo el voto para viudas y solteras» (Miyares, 1994: 75-76). Sin embargo, lo que verdaderamente influyó en el feminismo burgués (ideológicamente liberal) fue el giro de la política hacia la socialdemocracia por parte de los trabajadores (Miyares, 1994). Feministas como «Sylvia Pankhurst en Inglaterra o Lily Braun en Alemania, impresionadas por las organizaciones de mujeres socialistas, abandonaron por completo el feminismo de clase media para unirse a ellas» (Miyares, 1994: 81-82).

Mientras, en España, los derechos conquistados en 1931 fueron la culminación de una conciencia feminista en evolución. Una conciencia, quizá, más desorganizada que otros países y que nació no de la mano de la burguesía, si lo comparamos a otros movimientos femeninos de reivindicación en Europa. Es decir, el sufragio femenino llegó tarde si al momento dorado del sufragismo europeo nos referimos, en parte por la evolución socioeconómica de nuestro país, en parte por la situación política (Nash, 2006; Franco, 2004). Carmen de Burgos, como otras mujeres, presidieron organizaciones feministas, que promovieron campañas a favor del voto de las mujeres o de la ley del divorcio, pero también fomentaron su fe en el progreso fuera de los partidos políticos (Rey, 2018).

La socialista María Cambrils lo describe así (1925: 76):

*«El movimiento feminista no fue en sus comienzos una cruzada contra el hombre. [...] Fue, sí, al igual que ahora, una demostración colectiva de disconformidad con su rebajamiento personal ante el Código Civil de todos los Estados Políticos del mundo. No fue, ciertamente, un movimiento económico ni tampoco político, sino simplemente una muy lógica explosión de rebeldía contra el estado de dependencia civil en que se encontraba y se encuentra la mujer con relación a las libertades ciudadanas.»*

Y amplía su argumento diciendo que, en la lucha entre los sexos, las mujeres se rebelaron contra el monopolio universitario de los hombres, pero también reclamaron su derecho al voto, su derecho a intervenir en la acción política y administrativa, que hasta el momento era un privilegio únicamente de los hombres (Cambrils, 1925).

Pablo Iglesias, fundador del Partido Socialista Obrero Español (PSOE), respondió a Cambrils a través de una carta que se publicó en *El Socialista* (1925):

*«En mi vida de luchador, uno de los agujones que más he sentido para pelear por la emancipación de todos los seres humanos ha sido la irritante y bochornosa condición de inferioridad en que se encuentra la mujer.»*

Sin embargo, la figura clave del sufragismo en España la representa Clara Campoamor. Nació el 12 de febrero de 1888 y creció en los albores del movimiento feminista. Ruiz Ungo (2006) cuenta que se celebró el Congreso Hispano-Luso en Madrid, y de ese congreso surgieron dos mujeres, dos feminismos distintos, el de Emilia Pardo Bazán y el de Concepción Arenal. Y es que Concepción Arenal fue quien inspiró la carrera política de Clara Campoamor. Ruiz Ungo detalla lo que Arenal expresaba (2006: 6):

*«Lo primero que necesita la mujer es afirmar su personalidad, independientemente de su estado, y persuadirse de que soltera, casada o viuda, tiene deberes que cumplir, derechos que reclamar, dignidad que no depende de nadie, un trabajo que realizar e idea de que la vida es una cosa seria, grave, y que si la toma como juego ella será indefectiblemente un juguete.»*

Con la llegada de la II República (1931-1936), las mujeres consolidaron el camino que puso en duda la definición masculina del poder. Nos enseñaron a ser esposas

y madres desde la cuna, no ya por las creencias, por la influencia de la religión o por el entorno económico y social en el que habíamos nacido, sino también porque la cultura y el sistema de costumbres englobaba todo lo anterior. La República llegó como «regalo de primavera», pero también como «fruto maduro», puesto que fue un momento muy esperado por las nuevas clases medias, pero también por la clase obrera surgida en las ciudades durante las décadas anteriores (Juliá, 2010).

Nos remontamos a las elecciones generales de 1931, que se celebraron el 28 de junio (Congreso de los Diputados). La segunda vuelta, con varias elecciones, entre el 19 julio y el 8 de noviembre. Fueron las primeras elecciones que se celebraban bajo un nuevo procedimiento, por el Decreto del 8 de mayo que modificaba la Ley de electoral de 1907 (*El Socialista*, 1931). Se estableció que la Cámara fuera una sola, el Congreso de los Diputados, y distribuida en 470 escaños. Se elegiría por sufragio masculino y por sufragio pasivo femenino, es decir, las mujeres podían ser elegidas, pero no podían votar. Los partidos que obtuvieron representación parlamentaria fueron un total de 28, y los que tuvieron más representación parlamentaria fueron: el Partido Socialista Obrero Español (PSOE), el Partido Republicano Radical (PRR), el Partido Republicano Radical Socialista (PRRS), Esquerra Republicana de Catalunya (ERC), Acción Republicana (AR) y el Partido Republicano Progresista (denominado en sus orígenes como Derecha Liberal Republicana, DLR).

Iniciarían así las Cortes Constituyentes con tres mujeres diputadas por primera vez en la historia de España: Clara Campoamor, por el Partido Republicano Radical; Victoria Kent, por el Partido Republicano Radical Socialista, y Margarita Nelken, por el Partido Socialista Obrero Español.

Cuando Clara Campoamor se presenta a las elecciones de 1931 lo hace con el programa que reivindicaban las feministas: derecho al voto, derecho de la mujer a decidir sobre su maternidad, Ley del divorcio, Ley del derecho del niño y de la niña, investigación de la paternidad y abolición de la pena de muerte (Campoamor, 2006). Ella fue la única mujer que formó parte de los 21 miembros de la Comisión de Constitución, encargada de redactar el proyecto de Constitución. El 30 de septiembre de 1931 se inició el debate sobre el artículo 34 del proyecto, en el que se reconocería el derecho al voto de las mujeres españolas.

Clara Campoamor defendió frente a toda la Cámara el derecho de las mujeres a elegir en las urnas (Cortes Constituyentes, 1931: 1339-1340):



*«Yo no creo, no puedo creer, que la mujer sea un peligro para la República, porque yo he visto a la mujer reaccionar frente a la Dictadura y con la República. Lo que pudiera ser un peligro es que la mujer pensara que la Dictadura la quiso atraer y que la República la rechaza. (...) Resolved lo que queráis, pero afrontando la responsabilidad de dar entrada a esa mitad de género humano en la política, para que la política sea cosa de dos, porque sólo hay una cosa que hace un sexo solo: alumbrar; las demás las hacemos todos en común, y no podéis venir aquí vosotros a legislar, a votar impuestos, a dictar deberes, a legislar sobre la raza humana, sobre la mujer y sobre el hijo, aislados, fuera de nosotras.»*

Los argumentos en contra del sufragio femenino estaban relacionados con la incapacidad de la mujer para votar, por su analfabetismo —que contraargumentó inteligentemente Clara Campoamor—, inferioridad biológica al hombre, por la influencia que ejercía la iglesia y la cultura sobre ellas o, sencillamente, porque aleccionadas por los hombres, la izquierda corría el riesgo de mantenerse en el poder. Victoria Kent también se opuso. El Diario de Sesiones así lo recoge en la Sesión celebrada el 1 de octubre de 1931:

*«Señores diputados, pido en este momento a la Cámara atención respetuosa para el problema que aquí se debate, porque estimo que no es problema nimio, ni problema que debemos pasar a la ligera; se discute, en este momento, el voto femenino y es significativo que una mujer como yo, que no hago más que rendir un culto fervoroso al trabajo, se levante en la tarde de hoy a decir a la Cámara, sencillamente, que creo que el voto femenino debe aplazarse.»*

Y continúa:

*«Y es necesario, Sres. Diputados, aplazar el voto femenino, porque yo necesitaría ver, para variar de criterio, a las madres en la calle pidiendo escuelas para sus hijos; yo necesitaría haber visto en la calle a las madres prohibiendo que sus hijos fueran a Marruecos; yo necesitaría ver a las mujeres españolas unidas todas pidiendo lo que es indispensable para la salud y la cultura de sus hijos.»*

Después, Clara Campoamor pidió la palabra:

*«Sres. Diputados, lejos yo de censurar ni de atacar las manifestaciones de mi colega, Srta. Kent; comprendo, por el contrario, la tortura de su espíritu al haberse visto hoy en trance de negar la capacidad inicial de la mujer; al verse en trance de negar, como ha negado, la capacidad inicial de la mujer. Respecto a la serie de afirmaciones que se han hecho esta tarde contra el voto de la mujer, he de decir, con toda la cordialidad necesaria, con toda la consideración necesaria, que no están apoyadas en la realidad.»*

*Tomemos al azar algunas de ellas. ¿Que cuándo las mujeres se han levantado para protestar de la guerra de Marruecos? Primero: ¿y por qué no los hombres? Segundo: ¿quién protestó y se levantó en Zaragoza cuando la guerra de Cuba más que las mujeres? ¿Quién nutrió la manifestación pro responsabilidades del Ateneo, con motivo del desastre de Annual, más que las mujeres, que iban en mayor número que los hombres? ¡Las mujeres! ¿Cómo puede decirse que cuando las mujeres den señales de vida por la República se las concederá como premio el derecho a votar?»*

Solo se modificó la edad mínima para ejercer el voto. Pasó de 21 a 23 años. El artículo 34 quedó aprobado el 1 de octubre de 1931 por 161 votos a favor y 121 en contra. En la redacción final, que coincidía con el artículo 36, quedó de la siguiente manera: «Los ciudadanos de uno y de otro sexo, mayores de veintitrés años, tendrán los mismos derechos electorales conforme determinen las leyes» (Constitución de la República Española, 9 de diciembre de 1931, 1932).

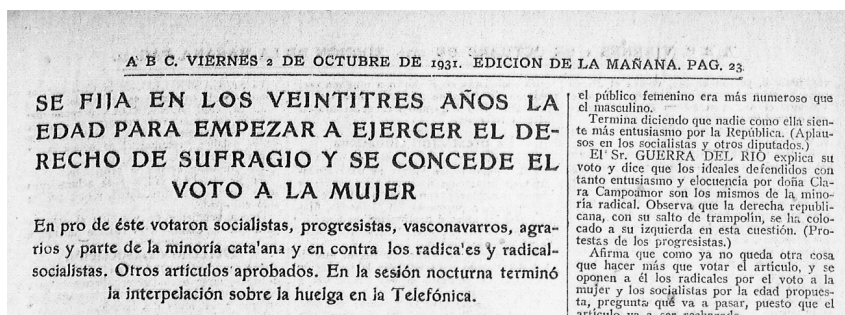
IMAGEN 1.1.  
ARTÍCULO 36 DE LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA ESPAÑOLA,  
9 DE DICIEMBRE DE 1931

#### **Artículo 36.**

Los ciudadanos de uno y de otro sexo, mayores de veintitrés años, tendrán los mismos derechos electorales conforme determinen las leyes.

Cabe destacar la cobertura de este acontecimiento en la prensa. La noticia de la página 23 del periódico *ABC* (1931), del viernes 2 de octubre de 1931, tituló: «Se fija en los veintitrés años la edad para empezar a ejercer el derecho de sufragio y se concede el voto a la mujer». *ABC* le dio más importancia a la edad del voto que a la conquista del voto de la mujer.

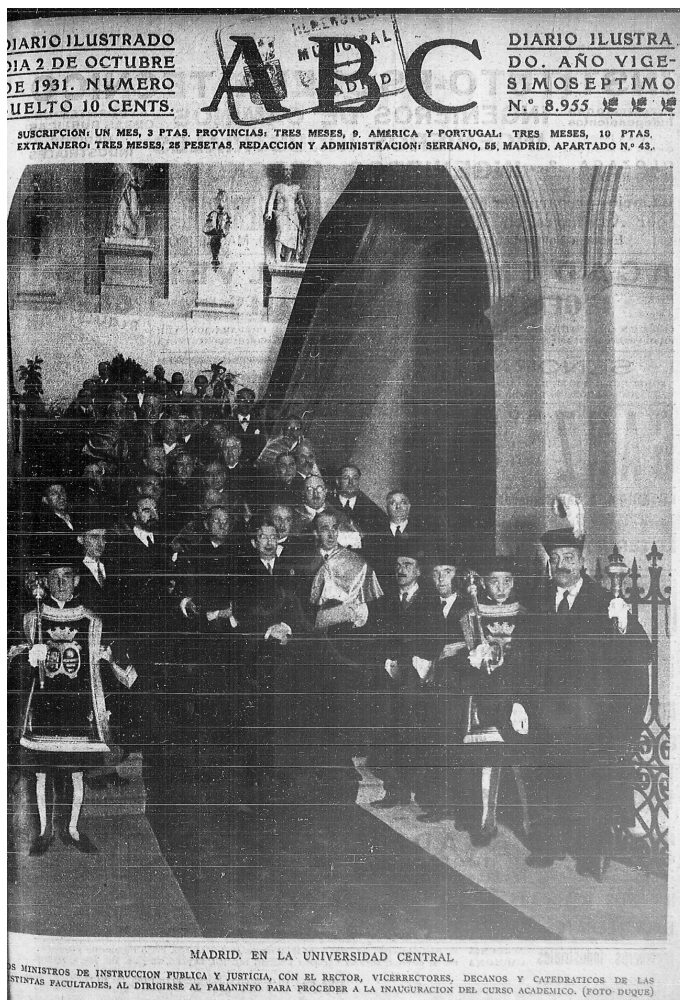
IMAGEN 1.2.  
PERIÓDICO ABC. 2 DE OCTUBRE DE 1931. PÁGINA 23



Fuente: Hemeroteca Municipal de Madrid.

En la Imagen 1.2 podemos ver los partidos que apoyaron el voto a la mujer: socialistas, progresistas, vasconavarros, agrarios y parte de la minoría catalana. Este simple hecho demuestra que la Cámara de la II República tenía la capacidad de llegar a acuerdos —no sin grandes esfuerzos— aprovechando la pluralidad representativa. El diálogo, el debate y el acuerdo como fórmula para lograr un justo derecho. Por otro lado, el artículo contemplaba las intervenciones de la sesión de tarde, algunas transcritas y otras interpretadas. Y se les dio un espacio informativo mayor a las declaraciones de la diputada Vitoria Kent que a las de Clara Campoamor. Ahora bien, eso en cuanto al contenido, porque en la portada de ABC aparecía la fotografía de los ministros de Instrucción Pública y Justicia, con el rector, vicerrectores, decanos y catedráticos de las distintas facultades, dirigiéndose al paraninfo para proceder a la inauguración del curso académico, en vez de la conquista del voto de la mujer.

IMAGEN 1.3.  
PERIÓDICO ABC. PORTADA 2 DE OCTUBRE DE 1931



Fuente: Hemeroteca Municipal de Madrid.

Acontecía en España un hito que cambiaría por siempre la historia del país, y con ello la historia de las mujeres y de la sociedad, pero para los medios no era lo más importante. También ABC, el 2 de octubre, en la página 16, parodiaba con publicidad el voto de la mujer con una metáfora para motivar la compra en la peletería *Alesanco*, principalmente dirigida a las mujeres, puesto que uno de los papeles que a la mujer perfecta y de su casa se le asignaba era el de comprar: «El voto de las señoras ha sido unánime reconociendo que la peletería *Alesanco* —Carretas, 6— es la que más barato vende todos sus artículos, sus modelos y confecciones se distinguen siempre». Es decir, en vez de informar dando una importancia relevante al hecho, se parodió a través de la publicidad, elemento aún cosificador de las mujeres.

IMAGEN 1.4.

PERIÓDICO ABC. 2 DE OCTUBRE DE 1931. PÁGINA 16



Fuente: Hemeroteca Municipal de Madrid.

El voto de la mujer cambió para siempre la vida del país y su composición política y social. Y, sin embargo, *ABC* no dio especial relevancia a este acontecimiento. Prevalció la agenda androcentrista y patriarcal de la época, y en absoluto existió una mirada igualitaria a la hora de elegir las noticias de ese día. Es decir, para los medios, totalmente masculinizados, el voto de la mujer no era lo más importante que destacar ese día. Y a pesar de que Clara Campoamor fue la verdadera protagonista del impulso de la propuesta, las declaraciones que tuvieron más espacio informativo fueron las de sus compañeros hombres, a excepción de Victoria Kent.

El *Heraldo de Madrid*, al contrario que *ABC*, en su portada del 1 de octubre de 1931 en su edición de la noche aparecían los rostros de Clara Campoamor y Victoria Kent a tres columnas —de cinco—, y en menos de media página, con el siguiente titular: «Mientras Clara Campoamor es decididamente partidaria de conceder el voto femenino, Victoria Kent se opone tenazmente porque no cree que las mujeres de la aristocracia y de la burguesía sientan la República» (*Heraldo de Madrid*, 1931). En este caso, claramente diferente, enfrentaba las posiciones (distintas) de las dos diputadas.

IMAGEN 1.5.

PORTADA DEL PERIÓDICO HERALDO DE MADRID. EDICIÓN DE NOCHE.  
 1 DE OCTUBRE DE 1931



Fuente: Hemeroteca Municipal de Madrid.

En la portada del 2 de octubre, también en la edición de la noche, apareció la cobertura del debate en las cortes con el siguiente titular: «En la Constitución o en la Ley Electoral» (*Heraldo de Madrid*, 1931). A diferencia de ABC, en *Heraldo de Madrid* no aparecían declaraciones transcritas de la sesión de tarde, sino algunas declaraciones literales y la interpretación de dichas declaraciones, pero dando un espacio bastante menor a Clara Campoamor o a Victoria Kent. Margarita Nelken estaba en la prensa prácticamente desaparecida. La razón es que ella se opuso y no tomó la palabra el día de la aprobación del voto femenino.

IMAGEN 1.6.

PORTADA DEL PERIÓDICO HERALDO DE MADRID. EDICIÓN DE NOCHE.  
2 DE OCTUBRE DE 1931



Fuente: Hemeroteca Municipal de Madrid.

Como se decía, entre los años treinta y cincuenta no existió una mirada que tratara de igual manera a hombres o a mujeres en la prensa. Ni siquiera se le daba el mismo peso a las informaciones que repercutían más sobre las mujeres o exclusivamente a las mujeres. Tampoco se les daba el mismo trato a hombres y a mujeres a la hora de seleccionar las fotografías o la información, que perpetuaba la única posición sobre las que partían las informaciones: sobre la posición masculina. Mayoritariamente, las mujeres aparecían en los medios de comunicación a través de informaciones culturales: «*Rialto. Hoy jueves estreno de La Danza Roja con Dolores del Río y Charles Farrell*»; en la publicidad: «*una verdadera sofisticación es la que se experimenta al bañarse en agua suavizada con sosa Solvay. No deje de usarla en sus abluciones diarias*»; como iconos de la belleza: «*Valencia elige sus bellezas falleras para 1932*»; como un rostro nuevo de la alta sociedad: presentación, por ejemplo, de la artista Piti Bartolozzi; o como caricaturas: «*—Pues ya ve usted: yo, lavando ropa, y mi marido “parao” hace tres semanas. ¿Y el de usted? —¡El mío nació ya “parao”!*» (ABC, 1931; *Heraldo de Madrid*, 1931; Martín, 2020: 73-76).

IMAGEN 1.7.  
PERIÓDICO ABC, 1 DE OCTUBRE DE 1931.  
PÁGINA 31. EDICIÓN DE LA MAÑANA



Fuente: Hemeroteca Municipal de Madrid.

Otra cuestión fue el tratamiento y la imagen que se le daba a las mujeres en las revistas dirigidas a las mujeres, como es el caso de *Muchachas*. *Portavoz de las jóvenes madrileñas*, editada por Unión de Muchachas Madrileñas (*Muchachas*, 1937). El icono de las mujeres que aparece traslada el mensaje de unidad, fortaleza, profesionalidad, y en cualquier disciplina, desde la sanidad, la guerra —militar—, carácter rural), etc. La iconografía, para la audiencia en la época, resultaba inspiradora o motivadora. Sembraban la semilla de la idea de generación que se fraguaba en España. También su lenguaje destaca, movilizador y positivo, con el fin de cambiar una percepción, un sentimiento: «*Los pueblos españoles han recobrado su energía. El bienestar oculto en los pechos campesinos, con el que tanto y tanto tiempo soñaron, entra en vía de tocar su fin. El pasado no es hoy más que un recuerdo, una pesadilla que al reproducirse nuevamente en la mente aviva el deseo de luchar por la Libertad*».



IMAGEN 1.8.

REVISTA MUCHACHAS. PORTAVOZ DE LAS JÓVENES MADRILEÑAS.  
MADRID, 10 DE JULIO DE 1937. PÁGINA 7



Fuente: Hemeroteca Municipal de Madrid.

Como colofón a esta parte en la que se detalla el sufragio femenino en España, cabe añadir que el 19 de noviembre de 1933 las mujeres votaron por primera vez en las elecciones generales. Elegían a 473 diputados a Cortes. El resultado fue una mayoría parlamentaria de los partidos de centro-derecha, que se presentaron unidos. Por el PSOE recogieron su acta de diputadas Matilde de la Torre Gutiérrez, Veneranda Manzano, María Lejárraga y Margarita Nelken. Por el Partido Agrario de León, que pertenecía a la CEDA, Francisca Bohiga, única diputada de un partido de derechas (Congreso de los Diputados).

Clara Campoamor no consiguió renovar su escaño (Campoamor, 2006: 191):

*«Yo no voy a negar que mi derrota electoral en 1933 no acuse claramente la falta de asistencia de la mujer, ni de ese desdén me lamento. La primera condición del derecho es actuarlo libremente.»*

Tampoco lo hizo Victoria Kent, quien fuera diputada dos veces, una por Madrid en las constituyentes de 1931, y por Jaén en 1936. La noche en la que se aprobó el voto femenino, Julián Besteiro la llamó por teléfono y le dijo: «Victoria, creo que hemos hecho una tontería» (Carmen de la Guardia, 2015: 81). Nunca se arrepintió de no haberlo apoyado.

María Lejárraga fue diputada por Granada tras las elecciones 1933 por el PSOE y declaró (Fuster García, 2008: 122):

*«No estoy conforme con ese miedo a la inclinación derechista de la mujer. Es un miedo fantasma. Yo no creo en el derechismo fundamental de la mujer. Puede haber en algunos sufragios femeninos algo que sea reflejo de prejuicios religiosos, de imposiciones confesionales; pero poco, muy poco. En nuestro país el pueblo es muy escéptico; España ha sido un país clerical, pero nunca religioso. La mujer votará inspirada por un sentido realista. Votará lo que le parezca que debe ser. En vez de sentir agradecimiento a la República, dominará en ella la necesidad de vencer al adversario. Es decir, el interés sobre todo.»*

### 1.3.3 ENTRE LOS ALBORES DE LA GUERRA Y EL FRANQUISMO

El 16 de febrero de 1936 se celebraron las últimas elecciones durante el periodo de la II República. Se elegían a 473 diputados. Ganaron las fuerzas agrupadas en el Frente Popular con un total de 257 diputados. Obtuvieron representación parlamentaria 32 partidos políticos (Congreso de los Diputados). Recogieron su acta como diputadas del PSOE Margarita Nelken, que volvió a repetir (de hecho, antes de finalizar 1936, se afilió al PCE —Partido Comunista de España—), Julia Álvarez Resano y Matilde de la Torre Gutiérrez (que también repitió). Esta vez también consiguió escaño Victoria Kent (por el Partido Republicano Radical Socialista). Por el PCE, Dolores Ibárruri. Cabe puntualizar que Margarita Nelken fue la única que consiguió escaño en las tres elecciones de la II República. También fue la única diputada presente el 1 de febrero de 1939, momento en el que se celebró la última reunión de las Cortes republicanas en España. Nueve mujeres en total fueron diputadas entre 1931 y 1939. Clara Campoamor, desde el exilio, demostró que el voto de las mujeres no era sinónimo de una victoria para las derechas. En 1933 sí ganaron las derechas. En 1936, no. Sin embargo, la situación fue inestable desde el principio. Según Clara Campoamor (2006: 245):

*«La votación de 1936 es definitiva y permanente. La mujer no votó ni por las derechas en 1933, ni por las izquierdas en 1936; votó, como el hombre, por reacciones políticas nacionales, y por iguales reacciones votará, con el hombre, en un futuro, mientras el tiempo no consolide en su espíritu los hitos democráticos.»*

El 1 de octubre de 1936 las sesiones plenarios se suspendieron y una parte de las Cortes se trasladó a Valencia. Allí se inició la itinerancia de la institución entre Valencia, Barcelona, San Cugat del Vallés, Sabadell y Figueras. Culminó con la celebración en París, en marzo de 1939, con las últimas reuniones de la Diputación Permanente. En este último lugar se deliberó «la dimisión de Azaña

como presidente de la República, el golpe del coronel Casado y la comparecencia de Negrín, último presidente del Consejo de Ministros, en la sesión celebrada los días 31 de marzo y 1 de abril de 1939» (Congreso de los Diputados).

Se terminaba, por tanto, una etapa de reformas. Porque las reformas que se emprendieron desde 1931 eliminaron parte de la legislación que discriminaba a las mujeres, especialmente en la subordinación femenina en el trabajo, en la familia y en la política (Nash, 2006).

Páez-Camino (2007) señala algunos de los rasgos más destacados de la Constitución de 1931, como un sistemático reconocimiento de derechos políticos (siguiendo la tradición instaurada por la Constitución democrática de 1869), pero también de derechos sociales adicionales. Se plasmaba en el título III de la Constitución, relativo a derechos y deberes de los españoles. El primer capítulo estaba dedicado a las garantías individuales y políticas. También aparece un capítulo II innovador que permitía, entre otras cosas, la posibilidad del divorcio o el carácter obligatorio y gratuito de la enseñanza primaria. La Ley del divorcio de 1932, de hecho, fue la primera ley de España que regulaba tal derecho (*Gaceta de Madrid*, 1932).

Pero en cuanto al trabajo, el desempleo femenino no preocupó más que el desempleo masculino. Este último era prioridad para la República. La mujer rural tenía prohibido trabajar si su marido estaba en el paro. Según Núñez Pérez (1993), los conocidos hombres de ciencia como Marañón, Novoa Santos, Ortega y Gasset o Unamuno consideraban que la mujer casada no debía abandonar el hogar por un trabajo que las alejase de él. *Mundo femenino* fue la revista de la asociación feminista Asociación de Mujeres Españolas que defendió a las ciudadanas del trabajo.

Entre los avances, se fomentó la reforma agraria y de derechos laborales, pero la mujer en el trabajo seguía estando condicionada por el estado civil. Según Núñez Pérez (1993), las mujeres casadas debían tener autorización marital para firmar contratos laborales, según se desprende de la ley de contrato de trabajo de noviembre de 1931. Y los maridos podían cobrar en según qué casos el salario de su cónyuge, según manifiesta el Código de trabajo de 23 de agosto 1926, que seguía vigente en los años treinta. También se puso en práctica el 1 de octubre de 1931 el seguro de maternidad, aceptado con reticencias puesto que las obreras tenían que abonar una cuota trimestral para apoyar su financiación.

Se fomentó la educación, mixta, laica y obligatoria, y se potenciaron las llamadas *Misiones Pedagógicas*. Se construyeron escuelas y aumentó la escolarización, especialmente de las niñas. También durante la II República, y junto al voto

femenino, se alcanzaron más libertades individuales instaurando un sistema parlamentario que garantizaba libertad de pensamiento, libertad de militancia política y también sindical. Pero el proceso del disfrute de sus derechos fue lento. Las mujeres aún seguían condicionadas por la cultura y la tradición, que las forzaba a mantenerse en el mundo del hogar y de la familia. Según sentencia San Miguel (2011), la II República nació, vivió y murió en una cruzada de inestabilidad política y económica a nivel internacional, motivo que permite destruir la falsa idea de que la II República fue un modelo político que seguir en el momento actual.

Lo que sí supuso, de hecho, fue una etapa que determinó la mejora de la condición de la mujer. Sin embargo, durante la Guerra Civil (1936-1939), el papel de la mujer dio un giro. Se hizo un llamamiento expreso desde los partidos políticos y los sindicatos a la participación, rompiéndose las reglas del juego de la domesticidad, pero imperó la marginación y empezaron a convertirse en ruinas los avances que hasta ese momento las mujeres habían conseguido. Según M. Núñez, además, la pobreza y la miseria de una guerra que se prolongó tras «dos décadas de autarquía» también desembocó en el aumento de la prostitución clandestina (2003: 21). La miseria de la guerra afectó irremediablemente a las mujeres, estuvieran en las cárceles, exiliadas, fuesen viudas, solteras o niñas aún. De hecho, al aumento de la prostitución se sumó la miseria de la posguerra, manifestada en la más cruel de las humillaciones para los vencidos, los encarcelados, los desterrados y obligando a familias a buscarse la vida al margen de la sociedad (M. Núñez, 2003).

A esto hay que sumar la soledad que sintieron las mujeres. Estaban solas para sobrevivir ante la amenaza de la guerra. Literalmente solas al partir al frente sus maridos, hijos o padres. Solas para cuidar al resto de sus familias o de sus hijos, especialmente si tenían personas mayores a cargo. Solas para enfrentar la situación política y económica, o sencillamente el hambre. Solas también en el exilio. O solas si su deseo era dar el paso y defender sus derechos desde el espacio público. Así lo manifestó Federica Montseny, la sindicalista y anarquista que se convirtió en la primera mujer ministra de Sanidad y Asistencia Social tras las elecciones de 1936 (1978: 91):

*«Han hecho que me encontrase siempre sola en los más terribles momentos de mi vida. Sola moralmente, sola para las decisiones, sin más consuelo que el que yo misma encontraba en mi energía, en mi fuerza moral, en la consciencia del deber y de su cumplimiento. Sola el día de la muerte triste y solitaria de mi madre en el hospital de Perpiñán; sola en París en esa lucha por mi vida y por la suerte de nuestros compañeros; sola en la cárcel; sola cuando la muerte de mi padre y el nacimiento de mi hija menor, producidos simultáneamente.»*

Y frente a la amenaza de la Guerra Civil empezaron a surgir de manera más repetida palabras como *paz* y *libertad* (Moreno Seco, 2005). Ese fue el origen de la «*guerra en defensa de la democracia*». El «*pacifismo realista*» no perseguía otra cosa que derrotar al fascismo para conseguir la paz duradera. La Agrupación de Mujeres Antifascistas desarrolló un discurso militarista con ese el objetivo: alcanzar la paz.

*«¡Mujeres, heroicas mujeres del pueblo! ¡Acordaos del heroísmo de las mujeres asturianas en 1934; luchad también vosotras al lado de los hombres para defender la vida y la libertad de vuestros hijos, que el fascismo amenaza!»*

Estas fueron las palabras de Dolores Ibárruri (1895-1989) en un discurso radiofónico que se emitió el 19 de julio de 1936 (Burnet, 2017: 27). La gran oradora Dolores Ibárruri, más conocida como *La Pasionaria*, fue una de las personas que fundaron el Partido Comunista en España en 1920, aunque los inicios de su militancia comenzaron en el PSOE. Creció a la par del movimiento obrero en la cuenca minera de Bilbao. La mítica líder conoció bien la cárcel, la represión y el exilio durante la II República y la Dictadura.

Del otro lado, y según apuntan Garrido y González (2012), una de las máximas figuras del falangismo fue Pilar Primo de Rivera, que dirigió la Sección Femenina de Falange desde su nacimiento hasta su final. Hubo otras militantes de Falange, mujeres independientes y con tareas centradas en el ámbito de lo público, y no en el privado, que era el que asignaban obligatoriamente a las mujeres. Pilar Primo de Rivera manifestaba (Garrido y González, 2012: 11):

*«El verdadero deber de las mujeres con la patria consiste en formar familias con una base exacta de austeridad y alegría donde se fomente todo lo tradicional (...) Lo que no podemos es ponerlas en competencia con ellos —los hombres—, porque jamás llegarán a igualarlos y, en cambio, pierden toda la elegancia y toda la gracia indispensables para la convivencia.»*

Mercedes Sanz-Bachiller, esposa del falangista Onésimo Redondo, asesinado en 1936, según Sanz-Bachiller por su propio bando (Paul Preston, 2011), tenía una visión opuesta a Pilar Primo de Rivera, con quien siempre tuvo una rivalidad (Alfonso y Sánchez, 2008). Mercedes ofreció trabajo a las mujeres en la cocina cuyos maridos estaban encarcelados, también a aquellas que se habían quedado viudas. Lo hizo para que pudieran al menos comer y también alimentar a sus hijos. Nació el Auxilio Social, que también sirvió para movilizar a las mujeres siguiendo la línea del «papel de la mujer en la Alemania nazi» (Preston, 2011:

67). De ella se destaca su compasión, ya que no había discriminación política en la ayuda que ofrecía.

Existieron también revistas que servían para profundizar en el papel que a la mujer se le ha dado siempre, asentándose en los pilares principales del patriarcado, como la *Revista mensual del hogar y de la moda* o *La mujer en su casa*. Durante y tras la Guerra Civil, Pilar Primo de Rivera se encargaría de profundizar en el adoctrinamiento (Garrido y González, 2012).

La posguerra y el franquismo (1939-1975) prolongó aún más esa miseria para las mujeres cuyo principio del régimen se afanaba en la religión católica y, por tanto, en la subordinación de la mujer al hombre y en la vuelta a la domesticidad. Si bien hubo mujeres destacables que no dudaron en poner su vida al servicio del progreso y de la modernización durante esta época —como Zenobia Camprubí (1887-1956), Josefina Carabias (1908-1980), Mercedes Fórmica (1916-2002), Rosa Chacel (1898-1994) (Guerra de la Vega, 2013), Luisa Carnés (1905-1964) (Carnés, 1931) o Leonor Serrano Pablo (1890-1942) (Artero Broch, 2015), el franquismo se encargó de mantenerlas a algunas en el exilio, a otras en el olvido. Y a otras, como a María Domínguez, primera alcaldesa republicana y socialista de la localidad de Gallur, en Zaragoza, se encargó de asesinarlas.

#### 1.3.4 DE LA DICTADURA AL CONSTITUCIONALISMO

Durante la dictadura española, cuyo único líder y caudillo fue Francisco Franco tras ganar la Guerra Civil, el papel de las mujeres en la sociedad cambió drásticamente. La reconstrucción de España después de la guerra empezaba por mantener a las mujeres de nuevo en el hogar. Había que incentivar también la economía y por ello perdieron sus trabajos, que fueron ocupados de nuevo por los hombres que volvieron de la guerra. Se olvidaron de que las mujeres también participaron activamente en la contienda como milicianas, enfermeras, madres viudas al cuidado de los hijos... Las mujeres que sobrevivieron alimentaron a España. El franquismo, junto con la influencia del fascismo y el estallido de la II Guerra Mundial (1939-1945) enviaron prácticamente al olvido los logros de las mujeres, su presencia y el reconocimiento del movimiento. En este momento, además, surge una nueva figura central del feminismo: Betty Friedan. Su obra se concentra en dos libros: *La mística de la feminidad* (1963) y *La segunda fase* (1981). El primero responde al momento de la posguerra que sigue a la II Guerra Mundial. Y, como se decía anteriormente, en este periodo aparecen nuevas condiciones para la vida de las mujeres. Perona (1994) considera que esos problemas son reducidos por Friedan, que estima que la identidad femenina ha

sido impuesta a las mujeres, y esa definición no nos satisface. Aunque Friedan se refiere al contexto norteamericano, compete a muchos aspectos de las mujeres occidentales en general, especialmente en el caso de su segundo libro. Según Friedan, los problemas de las mujeres surgen al constatar que las mujeres, a pesar de acceder a puestos de trabajo público, este hecho no va acompañado de igualdad en el ámbito público ni de igualdad en el privado. Por tanto, el gran problema de esta etapa es la doble jornada que pesa sobre las mujeres; el problema característico de esta etapa histórica es el de la doble jornada, el de la «*superwoman*» (Friedan, 1981, citada en Perona, 1994: 127-128).

Cabe recordar que la Constitución Española redactada en 1931 permaneció vigente hasta 1939, hasta el final de la guerra. Mantuvo su reconocimiento para la Segunda República en el exilio, concretamente hasta 1977. Los militares aplicaron las más drásticas medidas, según ellos, para «extirpar los males del liberalismo, el republicanismo, el separatismo, la masonería, el comunismo, el sindicalismo y el anarquismo» (Juliá, 2011: 163). Esas medidas eran detenciones en masa o consejos de guerra sumarísimos, pero también numerosos y cruentos fusilamientos. La Iglesia católica actuó como elemento constitutivo del Nuevo Estado. De hecho, fue parte del Estado. Y solo existió un único partido político, FET de la JONS, Falange Española Tradicionalista y de las Juntas de Ofensiva Nacional Sindicalista, creada en 1937.

El franquismo se prolongó hasta la muerte del dictador Francisco Franco en 1975. Pero, «después de Franco, ¿qué?», planteó Santiago Carrillo (Juliá, 2011: 245-261). Francisco Franco deseó que su sucesor fuera el Rey Juan Carlos I. Dos días después de la muerte de Franco fue proclamado rey ante las Cortes. Este nombró a Carlos Arias Navarro como presidente en su lugar, pero el distanciamiento entre ambos empezó a hacerse notable ante la pasividad de Navarro para acometer reformas. Tras su forzada dimisión el 1 de julio de 1976, exigida por el rey, lo sustituyó Adolfo Suárez, que comenzó con la aprobación de una serie de leyes que construyeron la antesala de nuestro sistema democrático. El Congreso de los Diputados (1977) hace referencia a esas leyes:

- Ley reguladora del Derecho de reunión, de 29 de mayo de 1976.
- Ley de Asociación Política, de 14 de junio de 1976.
- Ley de Asociación Sindical, de 1 de abril de 1977.
- Ley para la Reforma Política (Cortes, 1977).

Esta última ley servía de marco jurídico para articular el proceso de transición a la democracia. De hecho, este proyecto de ley se debatió en una larga sesión durante los días 16, 17 y 18 de noviembre de 1976. Y se sometió a referéndum.

Así se expresaba la diputada constituyente por designación real, Belén Landáburu, sobre esa ley (Acosta, 2011):

*«Las cortes constituyentes son la consecuencia de unas elecciones que se celebran bajo la protección o bajo el techo de una ley, que es para mí, probablemente, lo más importante que he hecho en mi vida política, que es la Ley para la Reforma Política. Las constituyentes empiezan el 15 de junio de 1977 gracias a esa ley que ha roto, que ha acabado, con el nudo gordiano. Decían, “pero hombre, cómo vamos a ir desde las leyes fundamentales a una situación constituyente”. Pues mire usted, de la ley a la ley.»*

Sin embargo, según Carlota Bustelo, diputada del PSOE por Madrid en las Cortes Constituyentes, el PSOE no votó a favor de la reforma política porque era considerada una reforma de los principios del movimiento nacional. Ellos querían una ruptura (Acosta, 2011).

Por otro lado, según María Dolores Calvet Puig, diputada por Barcelona por el PSUC (Partido Socialista Unificado de Cataluña), manifestaba lo siguiente (Acosta, 2011):

*«Todo el mundo estuvo en contra de la ley. Todo el mundo recomendó el voto en contra, o el no votar, la abstención. Y en el movimiento feminista es evidente. Los planteamientos del movimiento son más simples y más evidentes, diciendo, “¿esta Ley de entrada ofrece alguna cosa a la mujer?” No. Pues vale, fuera.»*

No obstante, Rosina Lajo, diputada del PSC por Girona, declaró que fue un «momento verdaderamente radiante. Que habría dificultades, pero que las venceríamos, porque en la calle se respiraba un anhelo de cambio...» (Acosta, 2011).

El deseo era «librarse de las Cortes del régimen» y empezar a caminar hacia unas Cortes elegidas por sufragio universal (Juliá, 2011: 285). El 18 de marzo se publicó el Real Decreto-Ley 20/1977 sobre normas electorales<sup>1</sup>. Se legalizaron muchos de los partidos políticos contrarios al régimen, incluido el PCE, el 9 de abril.

Juliá describe aquel momento de la siguiente manera (2011: 268):

---

<sup>1</sup> Real Decreto-Ley 20/1977, de 18 de marzo, sobre Normas Electorales, 1977.



*«Nadie [...] pudo sospechar lo que vendría a continuación: un Gobierno presidido por el secretario general del Movimiento, Adolfo Suárez, no especialmente famoso por reformista, con una fórmula nueva que consistía, por una parte, en la convocatoria a elecciones generales por sufragio universal de un Congreso y un Senado que serían los encargados de proceder a la consabida “reforma constitucional”; y, por otra parte, en el desmantelamiento de las instituciones del régimen.»*

Se dejaba atrás el régimen dictatorial y se caminaba hacia la democracia, hacia la constitución de un Estado social y democrático de derecho.

Las elecciones de 1977 se celebraron el 15 de junio. Las Cortes, en este caso, estarían representadas por el Congreso (350 diputados) y el Senado (207 senadores), y serían las responsables de la redacción de la Constitución de 1978, vigente en nuestros días. Tenían tras de sí el colosal reto de redactar una Norma Fundamental que reconociera la dignidad de las personas, sus derechos y sus obligaciones como ciudadanos libres.

La distribución de votos y escaños en el Congreso se especifica en el Cuadro 1.1.

CUADRO 1.1.  
 DISTRIBUCIÓN DE VOTOS Y ESCAÑOS EN EL CONGRESO EN 1977

	votos	(%)*	escaños	(%)
Unión de Centro Democrático (UCD)	6.309.517	34,52	165	47,14
Partido Socialista Obrero Español (PSOE)	4.467.745	24,44	103	29,43
Alianza Popular (AP)	1.471.527	8,05	16	4,57
Partido Comunista de España (PCE)	1.150.774	6,30	12	3,43
Socialistes de Catalunya (PSC-PSOE)	870.362	4,76	15	4,29
Partido Socialista Popular - Unidad Socialista (PSP-US)	816.754	4,47	6	1,71
Partit Socialista Unificat de Catalunya (PSUC)	561.132	3,07	8	2,29
Pacte Democràtic per Catalunya (PDC)	514.647	2,82	11	3,14
Partido Nacionalista Vasco (PNV)	296.193	1,62	8	2,29
Coalición Electoral Unió del Centro i la Democracia Cristiana de Catalunya (UDC-CD)	172.791	0,95	2	0,57
Esquerra de Catalunya - Front Electoral Democràtic (EC-FED)	143.954	0,79	1	0,29
Candidatura Independiente del Centro (CIC)	67.017	0,37	2	0,57
Euskadi Ezquerria - Izquierda de Euskadi (EE-IE)	61.417	0,34	1	0,29
<b>Total</b>	<b>16.903.830</b>		<b>350</b>	
Otros**	1.374.255	7,52		
<b>Total votos a candidaturas</b>	<b>18.278.085</b>			

\* Calculado en relación a los votos obtenidos por todas las candidaturas.  
 \*\* Candidaturas restantes que han obtenido votos, pero no escaños.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Junta Electoral Central. Ministerio del Interior.

La distribución de escaños en el Senado se especifica en el Cuadro 1.2.

CUADRO 1.2.  
DISTRIBUCIÓN DE ESCAÑOS EN EL SENADO EN 1977

<b>Candidaturas</b>	<b>Escalaños</b>
Unión de Centro Democrático (UCD)	106
Partido Socialista Obrero Español (PSOE)	35
Socialistes de Catalunya (PSC-PSOE)	12
Por un Senado Democrático	11
Agrupación de electores Frente Autonómico	7
Senadores para la Democracia	3
Alianza Popular	2
Partido Socialista Popular - Unidad Socialista (PSP-US)	2
Asamblea Majorera	1
Otros*	28
<b>TOTAL**</b>	<b>207</b>

\* Se trata de candidaturas independientes y de agrupaciones de electores uniprovinciales  
\*\* De conformidad con el artículo 19 del Real Decreto Ley 20/1977, de 18 de marzo, el total de Senadores a elegir era de 207 ya que la Gomera y Lanzarote compartían distrito electoral

*Fuente:* Elaboración propia a partir de los datos de la Junta Electoral Central. Ministerio del Interior.

El 22 de julio de 1977 tuvo lugar la solmene sesión de apertura conjunta del Congreso de los Diputados y del Senado, celebrada en el Palacio de las Cortes en presencia de Su Majestad el Rey, cuya introducción de su discurso fue la siguiente (Cortes. Diario de Sesiones, 1977: 38):

*«Señores Diputados, señores Senadores, les saludo como representantes del pueblo español, con la misma esperanza que ese pueblo tiene depositada en ustedes: la esperanza de que el voto que les ha otorgado sea el punto de partida para la consolidación de un sistema político libre y justo dentro del cual puedan vivir en paz todos los españoles. Se abre hoy solemnemente la primera Legislatura de las Cortes de la Monarquía. Al presidir esta histórica sesión, veo cumplido un compromiso al que siempre me he sentido obligado como Rey: el establecimiento pacífico de la*

*convivencia democrática sobre la base del respeto a la Ley, manifestación de la soberanía del pueblo.»*

### 1.3.5 LAS CONSTITUYENTES

Las Constituyentes son las 27 mujeres (Tabla 1.1) que se presentaron como candidatas y fueron elegidas para representar al pueblo en el Congreso y en el Senado. Es decir, son las mujeres parlamentarias de la legislatura Constituyente (1977-1979).

TABLA 1.1.  
 LA REPRESENTACIÓN DE LAS CONSTITUYENTES POR PARTIDOS

PCE	Dolores Ubarruri	Diputada por Oviedo	
	Pilar Brabo	Diputada por Alicante	
Alianza Popular	Ma Victoria Fernández-España	Diputada por La Coruña	
UCD	Juana Arce	Senadora por Albacete	
	Dolores Blanca Morenas Aydillo	Diputada por Badajoz	
	María Teresa Revilla	Diputada por Valladolid	
	Nona Inés Vilariño	Diputada por La Coruña	
	Esther Beatriz Tellado Alfonso	Diputada por Santa Cruz de Tenerife	
	Mercedes Moll de Miguel	Diputada por Granada	
	Elena María Moreno González	Diputada por Pontevedra	
	Soledad Becerril	Diputada por Sevilla	
	PSOE	Amalia Miranzo	Senadora por Cuenca
		Inmaculada Sabater Llorens	Diputada por Alicante
Virtudes Castro		Diputada por Almería	
Ana María Ruiz-Tagle		Diputada por Sevilla	
Asunción Cruañes		Diputada por Alicante	
Palmira Pla Pechovierto		Diputada por Castellón	
María Izquierdo Rojo		Diputada por Granada	
Carmen García Bloise		Diputada por Madrid	
María Dolores Pelayo		Senadora por Tenerife	
Carlota Bustelo		Diputada por Madrid	
PSC		Rosina Lajo	Diputada por Gerona
		Marta Mata	Diputada por Barcelona
PSUC		María Dolores Calvet	Diputada por Barcelona
CIU (Democracia i Catalunya)	María Rúbies	Senadora por Lleida	
Senadoras por designación real	Belén Landáburu		
	Gloria Begué		

Fuente: Elaboración propia a partir de Sevilla, *et al.*, 2021.

Según Asunción Cruaños, diputada del PSOE por Alicante en 1977 (Acosta, 2011):

*«Se convocaron aquellas elecciones. Y yo estaba aquí, una noche con mis hijos, porque tenía una hija casada pero cinco hijos aquí en casa aún. Y entonces me llamaron por teléfono. Y me dijeron, tienes que ir en las listas. Y dije, por favor, yo no puedo ir en las listas, si no tengo tiempo ni de ducharme a gusto. Pues no tienes más remedio. Y dije que sí.»*

Amalia Miranzo, senadora del PSOE por Cuenca en 1977, declaró que fue «muy duro» si no se quería «renunciar a ser mujer, a ser madre, a ser esposa, a ser hija» (Acosta, 2011). Ninguna quiso renunciar a eso. Querían tener la oportunidad y no renunciar a nada. Querían comprometerse con la lucha por la libertad, por la igualdad y contra la dictadura franquista. Para Ana María Ruiz-Tagle, constituyente, diputada de Sevilla por el PSOE, eso significaba sentimiento (Acosta, 2011).

Según Marín (2021), las Constituyentes participaron de la legislatura con la esperanza puesta en alcanzar la democracia en España y en que la ciudadanía participara plenamente de aquel momento de esplendor, de los inicios de la recuperación en nuestro país.

Belén Landáburu, senadora por designación real, está convencida de que fueron «pioneras en un ambiente hostil» (Acosta, 2011). Esther Tellado, diputada de UCD por Santa Cruz de Tenerife, declaró que estaban dominadas por un halo de fortaleza, pero a la vez de preocupación y de compromiso. Pensaban y dudaban, incluso, si serían capaces de sacar adelante aquello a lo que se habían comprometido. «Yo miraba y decía, ¿en qué me he metido yo? ¿Estaremos preparadas para luchar como hemos dicho que íbamos a luchar por esto?», dice Tellado (Acosta, 2011). Asunción Cruaños dijo que se necesitó «mucho sentimiento, el de tenerlo muy claro. Tener claro qué era lo primero, qué era lo de antes y qué era lo importante. Si aguantar una cosa para conseguir otra o echar los pies por alto». Ella tomó «conciencia» (Acosta, 2011):

*«Yo no podía ser testigo de la historia, sino protagonista. Metida en la historia misma.»*

Fueron realmente protagonistas en un momento trascendental. Mujeres que representaron a diferentes territorios españoles y desde distintos partidos políticos. Y tan solo el hecho de que así fuera, ya era motivo de celebración. Pero la llegada de estas mujeres a las Cámaras constató una evidencia: la

infrarrepresentación política en plena transición democrática. Porque, según el INE, el 1 de julio de 1977 la población en España era de 36.506.811 habitantes y había 707.619 mujeres más que hombres. Por otro lado, el censo electoral de 1977 ascendía a 23.583.762 electores, y la participación alcanzó el 78,8% (Ministerio del Interior, 2017). Entre el Congreso y el Senado había un total de 557 escaños: las mujeres solo representaron el 4,8%.

En resumen, la representación por sexo en las Cámaras con relación a la sociedad a representar fue la siguiente:

- Hombres en España: 17.899.596. Representación: 95,2%.
- Mujeres en España: 18.607.215. Representación: 4,8%.

Aunque fueran insuficientes, cabe destacar, también, que su presencia dio lugar a otros cambios y a algunas reflexiones que compartir. Por ejemplo, con motivo del nombramiento de Belén Landáburu como senadora por designación real, se rebajó la mayoría de edad legal de las mujeres a 21 años. Hasta el momento había sido hasta los 25. Se equiparó, por tanto, a la edad del hombre, que estaba establecida en la ley de 22 de julio de 1972 (BOE, 31/1972). Perteneció a la Sección Femenina de Pilar Primo de Rivera.

Los orígenes de Soledad Becerril, como de tantas mujeres de la derecha, eran burgueses. Considera que en 1977 «se produjo la gran reconciliación» (Acosta, 2011). Desde la II República, ella fue la primera en ocupar un cargo ministerial. Fue la primera ministra de la Transición (de Cultura concretamente, en 1981); se convirtió en la primera alcaldesa de Sevilla (1995-1999), y fue la primera mujer en ocupar el cargo de defensora del Pueblo (2012-2017).

A pesar del papel que ocuparon las mujeres durante el franquismo, cabe destacar la alta representación de mujeres que fueron elegidas por UCD. Entre las políticas de UCD, junto con la de Alianza Popular, casi suman el mismo número que de representantes del PSOE.

A esto, hay que añadir una particularidad: más de diez de las Constituyentes se dedicaban a la enseñanza, a la pedagogía o al ámbito de la educación universitaria. Esta connotación es particularmente significativa porque la educación fue una de las mayores reivindicaciones de las mujeres desde los orígenes. Y, concretamente, la educación para la emancipación (De Miguel, 2018). Desde el siglo XIX, además, se reivindicaba la educación en la mujer, y muchos de los gobernantes cedieron entendiendo que sobre las mujeres podía recaer la formación cívica de la sociedad de entonces. No obstante, este hecho solo incrementaba el papel de la mujer de «preparadora» de los valores

tradicionales bajo el marco de la familia y el hogar. Hoy la mayoría de las maestras siguen siendo mujeres.

### 1.3.6 LA ELABORACIÓN DE LA CONSTITUCIÓN DE 1978

La sección del Congreso de los Diputados, que hace referencia a la elaboración y aprobación de la Constitución Española de 1978, cuenta cómo nació la iniciativa tras las elecciones generales de 1977.

*«El Congreso de los Diputados ejerció la iniciativa constitucional que le otorgaba el artículo 3º de la Ley para la Reforma Política y, en la sesión de 26 de julio de 1977, el Pleno aprobó una moción redactada por todos los Grupos Parlamentarios y la Mesa por la que se creaba una Comisión Constitucional con el encargo de redactar un proyecto de Constitución.»*

La sesión constitutiva de la Comisión se celebró el 1 de agosto de 1977. En esa sesión se designó la Ponencia encargada de redactar el anteproyecto de Constitución. Los ponentes fueron (Congreso de los Diputados): Jordi Solé Tura (Grupo Parlamentario Comunista), Miquel Roca Junyent (Grupo Parlamentario de la Minoría Catalana), José Pedro Pérez-Llorca y Rodrigo (Grupo Parlamentario de Unión de Centro Democrático), Gregorio Peces Barba Martínez (Grupo Parlamentario Socialista), Miguel Herrero Rodríguez de Miñón (Grupo Parlamentario de Unión de Centro Democrático), Manuel Fraga Iribarne (Grupo Parlamentario de Alianza Popular) y Gabriel Cisneros Laborda (Grupo Parlamentario de Unión de Centro Democrático). Ninguna mujer.

La ponencia celebró 29 sesiones antes de que el 5 de enero de 1978 el Boletín Oficial de las Cortes publicara el texto del anteproyecto de Constitución. Después, la Comisión, que pasó a llamarse de Asuntos Constitucionales y Libertades públicas, debatió el informe a lo largo de 24 sesiones que se celebraron entre mayo y junio de 1978. El Pleno del Congreso debatió el Dictamen a lo largo de doce sesiones durante el mes de julio. Finalmente, el 21 de julio, quedó aprobado el texto por 258 votos a favor, 2 en contra y 14 abstenciones. Se publicó el 24 de julio y se remitió al Senado (Texto del Proyecto de Constitución Aprobado en el Pleno del Congreso de los Diputados. Boletín Oficial de las Cortes, 1978).

En el Senado, la Ponencia se reunió para preparar los trabajos de la Comisión en agosto, pero no tuvo tiempo suficiente de preparar su informe. El debate en la

Comisión de Constitución lo formaron 17 sesiones que se celebraron entre el 18 de agosto y el 14 de septiembre de 1978. El debate en Pleno se celebró entre el 25 de septiembre y el 5 de diciembre a través de 10 sesiones y quedaron aprobadas las «Modificaciones al Texto del Proyecto de Constitución remitido por el Congreso de los Diputados». A lo largo de este proceso tampoco participó ninguna mujer.

Hubo serias discrepancias entre los textos aprobados en el Congreso y en el Senado. Se constituyó una Comisión Mixta de Diputados y Senadores para someter a Pleno en ambas Cámaras. «La Comisión estuvo presidida por Antonio Hernández Gil, presidente de las Cortes, y compuesta, además, por los presidentes de ambas Cámaras, Fernando Álvarez de Miranda y Torres y Antonio Fontán Pérez, los diputados Jordi Solé Tura, Miquel Roca Junyent, José Pedro Pérez Llorca y Rodrigo y Alfonso Guerra González y los senadores José Vida Soria, Francisco Ramos Fernández-Torrecilla, Antonio Jiménez Blanco y Fernando Abril Martorell» (Congreso de los Diputados). Ninguna mujer.

El Dictamen de la Comisión Mixta se votó en ambas Cámaras el 31 de octubre de 1978 (Cortes. Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados, 1978: 5179-5206). En el Congreso, los votos emitidos fueron 345; afirmativos, 325; en contra, 6; abstenciones, 14. En el Senado hubo 239 asistentes. Votaron 226 a favor, 5 en contra y 8 abstenciones. La aprobación quedó sellada en el Boletín Oficial de las Cortes núm. 177 (Boletín Oficial de las Cortes, 1978: 5179). Por último, llegó el referéndum el 6 de diciembre de 1978, según lo «dispuesto en el artículo 3º de la Ley para la Reforma Política, por el Real Decreto 2550/1978, de 3 de noviembre». El proyecto de Constitución quedó ratificado por el 87,78% de los españoles. El censo lo conformó el 58,97% de la sociedad. Y el 27 de diciembre la Constitución Española fue sancionada por el rey ante las Cortes (Boletín Oficial de las Cortes. Congreso de los Diputados, 1978: 2945-2978).

España se constituía así, según el artículo 1, en un Estado social y democrático de Derecho, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico la libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo político. La soberanía nacional reside en el pueblo español, del que emanan los poderes del Estado. Y la forma política del Estado español es la monarquía parlamentaria. El artículo 14, capítulo segundo de Derecho y Libertades dice lo siguiente:

*«Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.»*



María Teresa Revilla, diputada por Valladolid de UCD, al conocer que ninguna diputada había sido incluida para participar en la elaboración de la Carta Magna, llamó a Calvo Sotelo: «Le dije que me parecía necesaria la presencia de una mujer y aceptó francamente bien. No hubo problemas y me incluyeron en la Comisión» (citada en Gómez Casas, 2018). Además, María Teresa Revilla manifestó que las mujeres no contaban nada, tan solo eran un toque decorativo en la lista para que no dijeran de los hombres que eran machistas (citada en Gómez Casas, 2018). Si María Teresa Revilla participó fue porque lo solicitó. Lo curioso es que lo solicitara una diputada de UCD, no de la izquierda.

Además, todo parece indicar que las Cámaras las trataban como «diputados de segunda» (M. Iglesias, 2019). Es verdad que la legislatura constituyente se centró en la elaboración de la Carta Magna y las reformas pasaron a un segundo plano. Según M. Iglesias (2019), la diputada Nona Inés Vilariño centró su atención en la Educación y la Defensa, pero, tal y como expresa, también existía discriminación en las comisiones, porque Vilariño no estaba en la dirección del grupo parlamentario. En el máximo nivel, no había mujeres. Ellos eran los ponentes porque, además, eran puestos muy codiciados. Además, menciona M. Iglesias, ellas eran «las diputados» y en las comisiones relevantes o en las direcciones de los grupos ellas resultaban ser una excepción (2019: 355-356).

De todo esto se puede deducir, según Sanchís, que la «Constitución de 1978 carece de una perspectiva de género» (2020: 112). Es más, «apenas aparecen referencias explícitas a las mujeres, ni son reconocidas como colectivo específico. También se omitió tratar algunos temas especialmente importantes para la población femenina —coeducación, corresponsabilidad o discriminaciones laborales—» (Sanchís, 2020: 112). Sin embargo, como también incluye esta autora, el texto constitucional recoge tres manifestaciones relativas a la igualdad, fruto «de la conciencia feminista de un grupo minoritario de mujeres» (2020: 113): se refiere al valor superior del Ordenamiento Jurídico (art. 1 de la CE), a la igualdad material y formal (arts. 9.2 y 14 de la CE), o al derecho fundamental que admite el Tribunal Constitucional al reconocer el artículo 14, especialmente por «imperativo constitucional, un derecho fundamental de la persona a no sufrir discriminación jurídica alguna» (STC 8/1986 FJ 4º 1986).

Sin embargo, Sanchís (2020) subraya que la Constitución también contiene argumentos que discriminan directamente a la mujer. Sobre todo, y más concretamente, cuando no se cumple la propia Constitución.

Como colofón a este punto, podemos decir que si hoy conocemos más acerca de las Constituyentes y su participación en la elaboración de la Constitución, así como en la elaboración de la agenda legislativa entre el 1977 y 1979, es porque

se ha entendido que nuestro presente tiene un gran vacío que hay que llenar. Se ha contado parte de la historia solo desde aquello que fraguaron los hombres y no tanto las mujeres, aunque también lo hicieran.

Los españoles somos iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna. Sin embargo, desde la propia elaboración del proyecto hubo discriminación hacia la mujer. No contaron con la voz del pueblo, con mujeres que votaron, ni con aquellas que salieron representadas.

#### 1.4 LA MUJER EN LOS PARTIDOS POLÍTICOS EN LA ESPAÑA DE LA TRANSICIÓN

El aumento de mujeres en los partidos políticos a lo largo de la transición española ha ido de la mano de la evolución social, especialmente en la medida en que se iban conquistando derechos sociales; pero también como consecuencia de otros factores, especialmente de las estrategias impulsadas por los partidos políticos.

Con relación a cómo se elige un candidato, coincido con Freidenberg y Sánchez (2002) en que el proceso de selección es poco explorado por la literatura, incluso cuando la elección de candidatos y candidatas es uno de los momentos más importantes de la vida interna de un partido político. Aunque Freidenberg y Sánchez centran su atención en América Latina, lo cierto es que hay reflexiones que guardan relación con los partidos en España. Por ejemplo, cuando aluden a que «el proceso de selección es un aspecto importante porque muestra quién es reclutado para ganar una elección; permite conocer la dinámica intrapartidista y los momentos de mayor conflicto; vincula a las élites partidistas, a los candidatos y a los votantes entre sí; permite observar una de las dimensiones centrales de la estrategia organizativa para conquistar apoyos por parte de los políticos y sus partidos y puede afectar la disciplina de los miembros en el Legislativo (2002: 322-323). En España sí se ha superado la barrera del 40% de mujeres en la Cámara Baja, lo que quiere decir que sí cuentan con ellas para la elaboración de las listas electorales, aunque no exista un criterio único para la elección. ¿Hay líderes? Hay líderes. Sin embargo, y como se especificará más adelante, solo hay 4 presidentas autonómicas de 17 Comunidades Autónomas más 2 Ciudades Autónomas. Y nunca ha existido una presidenta mujer.

Para Uriarte y Ruiz, existen otros factores que explican la llegada de las mujeres al poder político (1999: 210-212):

- En primer lugar, el desarrollo económico del país, puesto que diferentes países en Europa han demostrado que los países más pobres explican la mayor o menor incorporación de mujeres en los núcleos de poder.
- En segundo lugar, la influencia de la religión, el catolicismo. Explican también la lenta incorporación de las mujeres a las élites políticas y las distancias que existen entre el género, la cultura política y la participación.
- En tercer lugar, el sistema de partidos. Coinciden con Verge, que veremos más adelante, en que los partidos con una clara ideología progresista han asumido de manera más natural el discurso feminista, al contrario que los partidos conservadores. De hecho, aluden al aumento de mujeres en 1989 con respecto a las legislaturas anteriores, relacionado con la aplicación de las cuotas en 1988 en los dos partidos de izquierda, el PSOE y el PCE.
- En cuarto lugar, el reclutamiento de las mujeres en el marco de los partidos. Uriarte y Ruiz afirman que «hay autores que han señalado que el reclutamiento centralizado es favorable a las mujeres dado que en este tipo de reclutamiento el peso básico de la decisión está en los sectores de mayor educación formal del partido y, por tanto, posiblemente más abiertos a la incorporación de las mujeres, frente a las actitudes más restrictivas que pueden encontrarse en los reclutamientos más dirigidos desde ámbitos locales».
- Por último, el sistema electoral del país también influye. Norris (1999) estudió la presencia de las mujeres en las Cámaras Bajas de 44 países. Llegó a la conclusión de que el sistema proporcional es otro de los factores que han influido en España a la hora de contar con más mujeres en la participación y las élites políticas.

Uriarte y Ruiz (1999) concluyen diciendo de España que es un país de desarrollo económico medio según el conjunto europeo, que es católico y que tiene aún un breve recorrido democrático. Sin embargo, es notable la presencia de mujeres entre sus élites políticas (Uriarte y Ruiz, 1999). Lo que esta tesis viene a cuestionar (o a poner en duda) es que esas mujeres llegan a consolidar su liderazgo.

Por su parte, Verge (2006) distingue varias estrategias internas que llevan a cabo los partidos políticos para incorporar a más mujeres a sus listas: estrategias retóricas, de acción positiva o de discriminación positiva. Estas estrategias han sido implementadas por tres de los partidos que participaron en el periodo

democrático: Izquierda Unida (IU), Partido Socialista Obrero Español (PSOE) y Partido Popular (PP) (Verge, 2006).

En primer lugar, estrategias retóricas. Después de analizar las resoluciones de los congresos, los programas electorales y las declaraciones de los dirigentes de los partidos políticos que acaban recogiendo los medios de comunicación, llega a la conclusión de que las diferencias entre los tres partidos son notorias. En los años ochenta, se incorporaron algunas mujeres a los órganos de dirección del PSOE y PCE (que posteriormente sería IU). La mujer no era ningún colectivo, sino la mitad de la población. Y los temas «de mujer» se trasladaron a demandas por la igualdad de género. En el PSOE, en 1988, y según Verge (2006), la representación de las mujeres se convirtió en una demanda que pretendía mejorar la calidad de la democracia. Las mujeres eran la mitad de la población, y por tanto les correspondía de forma legítima una participación mucho mayor que la que tenían en ese momento. IU admitió en 1986 que las mujeres, representaban el 52% de la población, y sin embargo eran olvidadas y marginadas, «tanto en su representación política y parlamentaria como en su situación económica y social» (Verge, 2006: 168).

Las mujeres representaban, por tanto, no a la mitad de la población, sino a más de la mitad de la población. Y como se decía anteriormente, no podían ser catalogadas como un mero colectivo o como una minoría. Para el PSOE, la infrarrepresentación de la mujer suponía un déficit democrático (PSOE, 1993, citado en Verge, 2006). Y en 1994, el PSOE admitía (citado en Verge, 2006):

*«Una sociedad democrática no puede permitir la exclusión o la marginalidad política de las mujeres cuando su sistema está basado en la igual soberanía de todas las personas. El desarrollo de la democracia, como el avance hacia la igualdad social, no se entiende sin la presencia de las mujeres y los valores que estas aportan. Sin las mujeres no es posible un desarrollo en profundidad de la democracia, porque sería prescindir de la participación de la mitad del género humano.»*

Cabe decir que no hay manifestación alguna del PSOE alegar que la participación de las mujeres en su partido estuviera relacionada con el número de mujeres militantes, ya que siempre ha sido inferior este número al de los hombres. A junio de 2021, las militantes del PSOE suman 57.654 y representan el 38,29% de la militancia (PSOE, 2021).

Hasta 1993 el PP no se mostró a favor de contar con más mujeres en la vida económica y social. No quería abandonar la idea de igualdad de las mujeres en el marco de una sociedad plural, pero tenían otra posición: «No se trata de

establecer unas discriminaciones legales positivas, que además de contravenir la legislación europea, pueden ser contraproducentes» (Verge, 2006: 169).

La segunda estrategia que presenta Verge (2006) es la estrategia de acción positiva. En este punto, analizó las estructuras organizativas y las actividades formativas realizadas entre 1978 y 2004. Esas formaciones internas tenían un objetivo: alcanzar la igualdad en la representación política.

Ha sido una constante del PSOE y de IU incentivar la militancia de las mujeres. En 1988, el PSOE logró una representación del 25% en los órganos del partido (*El País*, 1988). En 1990, el PSOE puso en marcha la campaña «Cada una, una» (Verge, 2006: 169). Lo volvieron a intentar en 1997. Y en 1998, experimentó un gran crecimiento tras el XXXI Congreso. En este Congreso, se aprobó la cuota de representación femenina. En 2002, el PSOE aprobó su Plan de Igualdad, impulsado por Micaela Navarro, con el objetivo de modernizar la estructura interna para mejorar la participación (ABC, 2002).

Por otra parte, IU ha sido siempre un partido que ha insistido para incrementar la afiliación de las mujeres, pero según Verge (2006) las campañas no han sido muy frecuentes y no se ha implementado ninguna específica. Una de las principales limitaciones que han tenido siempre ha sido la escasez de recursos económicos con los que contaba. Sin embargo, el PP es «el partido que más afiliadas tiene sin haber emprendido nunca campañas de afiliación destinadas a mujeres» (Verge, 2006: 169). La principal razón que explica este hecho es que las mujeres que pertenecen a partidos de derecha suelen proceder de una parte de la sociedad más acomodada económicamente, lo que les permite liberarse de buena parte de las tareas domésticas. Además, los partidos de izquierda han colaborado más con los sindicatos y con los trabajadores, espacios donde la mujer se ha ido incorporando mucho más tarde que el hombre (Verge, 2006). Sin embargo, cabe puntualizar que de 1980 a 2004, el número de mujeres que se han afiliado al PP ha sido tres veces inferior con respecto a la de otros partidos (Verge, 2006).

Profundizando en las estrategias de acción positiva, caben mencionar las creadas dentro de los órganos de los partidos. El PCE, por ejemplo, desde la clandestinidad, contaba ya con la Comisión de la Mujer. En IU, posteriormente, el Área de la Mujer, que se encarga del debate, iniciativas que afectan a las mujeres. El PSOE, también desde la etapa constituyente, creó la Comisión Mujer y Socialismo (1977). En 1985 se creó la Secretaría de Participación de la Mujer, en el 2000 Secretaría de Igualdad. Por el contrario, el PP —Alianza Popular en 1976— contaba también con un departamento encargado de «los temas de mujer», pero han evitado que las mujeres «se especialicen en sus

reivindicaciones». El motivo es que rechazan la creación de un *lobby* de mujeres en el seno del partido. Como señala Verge, «la inclusión de la Secretaría en el Área de Política Social indica que la mujer se ubica dentro del apartado “bienestar social” pero no tiene espacio propio; los temas de género se mezclan con los dedicados a la familia, a los menores o a los discapacitados» (2006: 172).

Según Elena Bustillo, presidenta de la Federación Nacional de Mujeres para la Democracia, las mujeres del PP sí contaron con el apoyo de una organización a la hora de incorporar sus demandas al partido. Fue obra de Manuel Fraga, que fundó en 1982 Mujeres Conservadoras, que después pasó a llamarse en 1993 Mujeres para la Democracia (MD). MD también presionó para incorporar más mujeres en las listas electorales. Tenían varios objetivos, entre ellos, la captación del electorado femenino (Verge, 2006).

La tercera estrategia hace alusión a la discriminación positiva (Lovenduski y Norris, 2004). Verge (2006) analizó las modificaciones introducidas en los estatutos de los partidos para apoyar una mayor presencia de las mujeres tanto en los cargos internos y orgánicos del partido como en su presencia pública. Como se ha mencionado anteriormente, en 1988 el PSOE introdujo la cuota femenina del 25%, concretamente el 23 de enero. A cargo de la Secretaría de la Mujer del partido estaba Matilde Fernández, apoyada por Carmen Romero y por Felipe González. Sin embargo, Ramón Rubial, que era el presidente del partido en aquel momento, quitó importancia a las cuotas. Alegó que, para él, la representación de las mujeres en el partido «es un problema de capacidad» (Martín, 2020: 65). Según el artículo de *El País* (1988) la afirmación de Rubial iba más allá:

*«No tendría que haber porcentajes si hubiera muchas mujeres con capacidad. Yo he llamado a todo el mundo a que se afilie a la organización. Ojalá que hubiera muchas mujeres capaces de recoger todo el movimiento obrero.»*

En 1989, IU introdujo la cuota femenina y en 1990 aumentó ese porcentaje hasta el 35%. Pero una cosa es que ambos partidos las introdujeran en sus estatutos y otra muy distinta es que las respetaran. Como señala Verge (2006), tardaron años en ser respetadas tanto en los órganos internos como en las listas electorales, aunque las Secretarías de la Mujer trabajaran incansablemente para que se consiguiera instaurar la paridad. De hecho, en 1997, tanto PSOE como IU elevaron la cuota a un mínimo del 40% y un máximo de 60% para cualquier género (Verge, 2006). Y como esta misma autora puntualiza, las Secretarías de la Mujer no se movilizaron solas, contaron con el apoyo de organizaciones

feministas, organizaciones internacionales como Naciones Unidas o el Consejo de Europa. En definitiva, también por la Unión Europea.

Por el contrario, el pensamiento político del PP es que se está en el partido «porque se vale, no por cuota sino por nota y porque se tiene la confianza del partido y de la sociedad» (Verge, 2006: 175). El PP entiende que una cuota es hacer *marketing* político. Y recuerdan que fue el Gobierno de Aznar el que tuvo a mujeres en cargos anteriormente copados por hombres. Ana Palacio fue, por ejemplo, ministra de Exteriores, y Margarita Mariscal lo fue de Justicia. También con el PP llegaron dos mujeres a presidir las Cámaras. En el Senado, Esperanza Aguirre (1999-2002). En el Congreso, Luisa Fernanda Rudi Úbeda (2000-2004) y Ana Pastor Julián (2016-2020). También en ocupar la vicepresidencia de la Unión Europea fue una mujer del PP, Loyola de Palacio, que también ostentó la cartera de relación con el Parlamento Europeo, así como Transporte y Energía. Es importante destacar que, al margen de las decisiones de la dirección del PP en el Congreso, puede que las diputadas populares reconozcan la desigualdad que existe en cuanto a la representatividad. Es decir, puede que exista contradicción entre lo que el PP defiende y lo que sientan ellas. De hecho, Ana Pastor, cuando aún era presidenta del Congreso, escribió lo siguiente (2019: 16):

*«Espero que la suma de estos relatos sirva como fuente de inspiración para sus hijas, sus nietas y para el resto de mujeres que, habiendo nacido en un periodo de libertades, bajo el amparo de la Constitución, siguen, seguimos viendo que, a pesar de haber alcanzado la igualdad legal, falta mucho para lograr una verdadera igualdad entre mujeres y hombres.»*

Es decir, reconoce la igualdad formal en ese momento, admitiendo que no hay una verdadera igualdad entre hombres y mujeres.

Sobre las cuotas, merece la pena hacer alusión a la distinción que hace de ellas Aldeguer (2016: 187-190). En primer lugar, se refiere a las cuotas voluntarias o *cuotas blandas* (ONU, 1992). Es decir, los objetivos que determinan los propios partidos políticos. Son las cuotas mínimas de representación que algunos partidos establecieron, por ejemplo, antes de la ley de 2007 en España. En segundo lugar, se refiere a las cuotas constitucionales y obligatorias, que son las que se aprueban a través de instrumentos de rango legislativo.

Por último, se puede llegar a la conclusión de que las estrategias retóricas, de acción positiva y de discriminación positiva han ayudado, pero no son suficientes. De hecho, hay partidos que, sencillamente, no cumplen la ley de 2007 en España, de la que se hablará más adelante. Y aunque muchas mujeres hayan llegado a

obtener escaños o cargos orgánicos, les cuesta después ejercer el poder o tener libertad suficiente para tomar decisiones sin que estén supeditadas al poder masculino de sus partidos. En palabras de Comas d'Argemir (2006: 24):

*«El incremento de las mujeres en las instituciones políticas es un hecho. La paradoja está en que este incremento no las hace mucho más visibles (...) En los partidos hay menos mujeres que hombres, y esto comporta una dificultad real para conseguir la igualdad en candidaturas y escaños.»*

Por tanto, no hay duda de que las estrategias de paridad son mecanismos de fortalecimiento democrático porque, precisamente, trascienden la inmediatez de la estrategia electoral, pero también trasciende al comportamiento de los actores políticos para mejorar la presencia, la participación y la representación de las mujeres en los partidos políticos y en las instituciones parlamentarias y de gobierno. De hecho, Lovenduski destaca que la representación de las mujeres en la política es una premisa que testea el nivel de democracia de un Estado (citado en Aldeguer, 2016). Por tanto, las estrategias se presentan escasas cuando aún los partidos políticos implican a las mujeres no para mejorar la calidad democrática, sino para alcanzar una representatividad que luego las desbanca del poder y, por tanto, de su liderazgo. Por último, se está de acuerdo con este autor cuando afirma que existe la necesidad de trabajar en un «*nuevo Contrato Social*» (Aldeguer, 2016: 36). Este contrato social debería incluir la igualdad de condiciones en su origen y de carácter estructural, el reconocimiento explícito de la igualdad de género (y se refiere a la formulación y al cómputo participativo de la ciudadanía) y proyectarlo en el escenario institucional.

## 1.5 LA REPRESENTACIÓN DE LAS MUJERES EN LA CÁMARA ALTA Y LA CÁMARA BAJA. PERSPECTIVA CONTEMPORÁNEA

### 1.5.1 CONGRESO DE LOS DIPUTADOS

Hay diferentes propuestas y resoluciones emitidas a nivel internacional para configurar la noción de democracia paritaria, según Freixes (2006), Saldaña (2008) y Aldeguer (2016). Y es que la agenda internacional ha tenido un peso importante para impulsar la paridad, la participación y la representación política de las mujeres en la agenda local.

La Conferencia Mundial de Mujeres de Naciones Unidas se celebró en Beijing en 1995. La Declaración y la Plataforma de Acción de Beijing estableció unos



objetivos estratégicos y, para conseguirlos, una serie de medidas. Entre ellas está *La mujer en el ejercicio del poder y la adopción de decisiones*:

*«La Declaración Universal de Derechos Humanos establece que toda persona tiene derecho a participar en el gobierno de su país. El empoderamiento y la autonomía de la mujer y la mejora de la condición social, económica y política de la mujer es fundamental para lograr un gobierno y una administración transparentes y responsables y el desarrollo sostenible en todos los ámbitos de la vida.»*

La Unión Europea, en 1996, instó a los Estados miembro a adoptar medidas legislativas para fomentar la igualdad en el acceso a la toma de decisiones (Verge, 2008). De hecho, según la Comisión Europea manifestó lo siguiente (COM (96) 67 final: 2):

*«Para la Unión Europea, el reto es construir esa nueva cooperación entre los hombres y las mujeres teniendo en cuenta la diversidad de las historias y de las culturas de los Estados miembros y aprovechando esa diversidad histórica y cultural para diseñar un enfoque europeo de la igualdad —al mismo tiempo pluralista y humanista— que constituya una referencia para la acción, tanto en la Comunidad como en el resto del mundo. El compromiso de la Unión en esta vía es una prolongación lógica del papel activo que desempeñó durante la reciente Conferencia de las Naciones Unidas celebrada en Pekín, en particular en lo concerniente a la elaboración de su Declaración final y de su plataforma de acción.»*

A nivel nacional, en España, la primera proposición de ley que se presentó para que la presencia de las mujeres se incrementara en los cargos públicos fue ese mismo año, en 1996. Concretamente fue una proposición no de Ley (162/000034) presentada por el Grupo Parlamentario Federal de Izquierda Unida-Iniciativa per Catalunya, relativa a la participación paritaria de hombres y mujeres en los cargos públicos (BOCG, D-24, 1996). Caducó sin que llegara a tramitarse (Verge, 2008). También el PSOE anunció que tramitaría una propuesta. Esto fue en septiembre de 1998, pero la retrasó a julio de 1999. La iniciativa tampoco fue tramitada y caducó.

En abril de 2002 se presentaron en el Congreso de los Diputados tres Proposiciones de Ley del PSOE, de IU y de Catalunya-Els Verds, con la intención de reformar la Ley Orgánica del Régimen Electoral General de 1985 (LOREG). Se trató de la Proposición de Ley del PSOE (BOCD de 16 de noviembre de 2001, nº 171-1); Proposición de Ley de IU (BOCD de 25 de enero de 2002, nº 268-1), y Proposición de Ley de IC-V (BOCD de 31 de julio de 2002, nº 171-1). El deseo era

equilibrar la presencia de hombres y mujeres en las listas electorales. El único partido que las rechazó fue el PP (Verge, 2006).

En aquel momento las proposiciones no prosperaron, pero sí prosperó la norma de 2007. Porque en 2007, el presidente del Gobierno socialista, José Luis Rodríguez Zapatero, impulsó la Ley para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (BOE, 3/2007). El apartado III de la exposición de motivos dice así:

*«De la preocupación por el alcance de la igualdad efectiva en nuestra sociedad no podía quedar fuera el ámbito de la participación política, tanto en su nivel estatal como en los niveles autonómico y local, así como en su proyección de política internacional de cooperación para el desarrollo. El llamado en la Ley principio de presencia o composición equilibrada, con el que se trata de asegurar una representación suficientemente significativa de ambos sexos en órganos y cargos de responsabilidad, se lleva así también a la normativa reguladora del régimen electoral general, optando por una fórmula con la flexibilidad adecuada para conciliar las exigencias derivadas de los artículos 9.2 y 14 de la Constitución con las propias del derecho de sufragio pasivo incluido en el artículo 23 del mismo texto constitucional. Se asumen así los recientes textos internacionales en la materia y se avanza en el camino de garantizar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en el ámbito de la representación política, con el objetivo fundamental de mejorar la calidad de esa representación y con ella de nuestra propia democracia.»*

Según la exposición de motivos, ya no cabe ninguna duda: mejorar la calidad de la representación supone contar con más de la mitad de la población, y mejorando la representación se mejora nuestra propia democracia. De hecho, el apartado 4 del artículo 14 lo especifica cuando se refiere a la representación: «la participación equilibrada de mujeres y hombres en las candidaturas electorales y en la toma de decisiones». Esta ley, además, se extendió a la Ley Orgánica 5/1985, de 19 de junio, del régimen electoral general y se estableció una cuota de representación para mantener una presencia equilibrada en las listas electorales. Según el artículo 44 bis 1. de la Sección 2ª, que dice así:

*«Las candidaturas que se presenten para las elecciones de diputados al Congreso, municipales y de miembros de los consejos insulares y de los cabildos insulares canarios en los términos previstos en esta Ley, diputados al Parlamento Europeo y miembros de las Asambleas Legislativas de las Comunidades Autónomas deberán tener una composición equilibrada de mujeres y hombres, de forma que en el conjunto de la lista los candidatos de cada uno de los sexos supongan como mínimo el cuarenta por ciento. Cuando el número de puestos a cubrir sea inferior a cinco, la proporción de mujeres y hombres será lo más cercana posible al equilibrio numérico.»*

Esta medida, sin duda ayudó y ayuda a impulsar a más mujeres en cargos electos. Ahora bien, una medida que no afecte al orden de los puestos no garantiza una mayor representación femenina en los parlamentos. El motivo principal es que muchos partidos colocan a las mujeres al final de la lista, dejándolas casi sin opciones de ser elegidas y, por tanto, perjudicándolas en el reparto de los escaños. Esta es la razón por la que algunos partidos de izquierda optaron por crear las llamadas «listas cremallera», alternando personas de distinto sexo en sus listas. Si encabeza la lista un hombre, la siguiente persona que presentan en la lista es una mujer, y así consecutivamente. Si encabeza la lista una mujer, la siguiente persona que presentan en la lista es un hombre, y así consecutivamente.

El efecto de estas decisiones se ha ido reflejando paulatinamente en los escaños de ambas Cámaras en España (Tabla 1.2, Gráfico 1.1, Tabla 1.3, Gráfico 1.2).

TABLA 1.2.  
 NÚMERO DE DIPUTADAS Y DIPUTADOS EN LA CÁMARA BAJA POR LEGISLATURAS

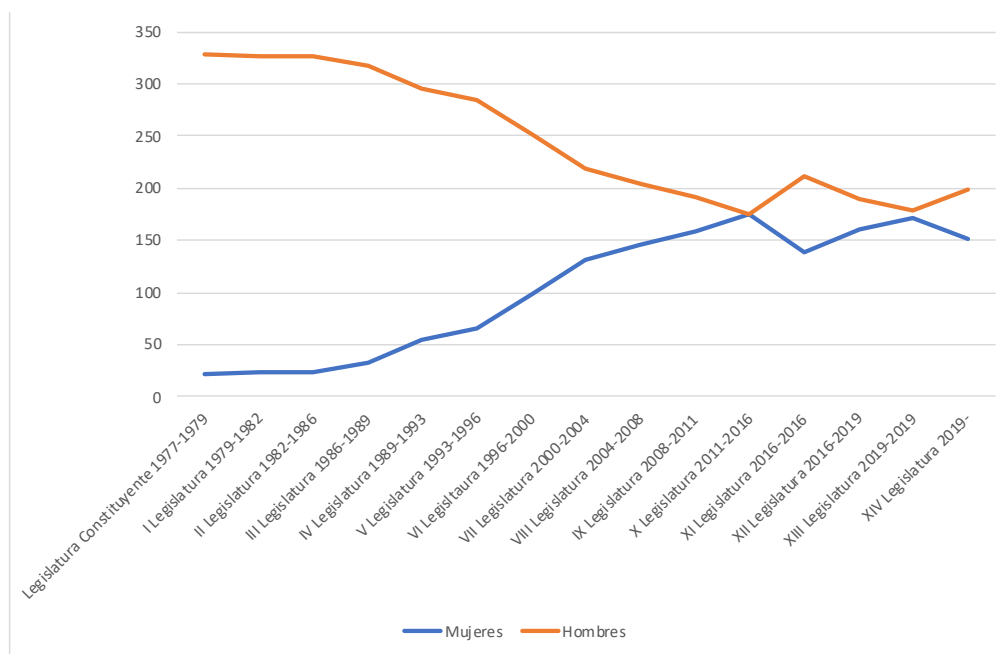
	Mujeres	Hombres
Legislatura Constituyente 1977-1979	21	329
I Legislatura 1979-1982	24	326
II Legislatura 1982-1986	23	327
III Legislatura 1986-1989	33	317
IV Legislatura 1989-1993	54	296
V Legislatura 1993-1996	65	285
VI Legislatura 1996-2000	98	252
VII Legislatura 2000-2004	132	218
VIII Legislatura 2004-2008	146	204
IX Legislatura 2008-2011	158	192
X Legislatura 2011-2016	175	175
XI Legislatura 2016-2016	139	211
XII Legislatura 2016-2019	161	189
XIII Legislatura 2019-2019	171	179
XIV Legislatura 2019-	152	198
<b>Total</b>	<b>350</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Congreso de los Diputados.

Como se observa tanto en la Tabla 1.2 como en el Gráfico 1.1, en la VII Legislatura se superó la barrera de las 100 diputadas, un número que después ha vuelto a descender. Hay que mencionar, además, que la tendencia de crecimiento no ha sido continua puesto que a partir de la X Legislatura el número de mujeres volvió

a descender, alcanzando un nuevo récord de mujeres en la XIII Legislatura (considerada, además, como la Cámara más paritaria de Europa, como veremos después). Ahora bien, la X Legislatura fue la más paritaria de nuestra historia. La Cámara Baja contaba con el mismo número de hombres que de mujeres tras las elecciones generales del 20 de noviembre de 2011, que ganó Mariano Rajoy, del Partido Popular. Sin embargo, la presencia de más mujeres en los parlamentos no depende del partido ganador, sino de la elaboración de las listas electorales de cada partido.

GRÁFICO 1.1.  
NÚMERO DE DIPUTADAS Y DIPUTADOS POR LEGISLATURAS



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos Congreso de los Diputados.

Verge (2006) explica por qué España ha experimentado un incremento de representación femenina en los partidos políticos. Y diferencia dos variables: externas e internas. Las externas, o ambientales, están relacionadas con los intereses entre partidos políticos a la hora de la elaboración de las campañas electorales o en la competición por hacerse con el voto femenino. Hay que tener en cuenta que, según los diagnósticos electorales, algunos partidos deciden incorporar mujeres a sus listas no por una decisión democrática, por justicia, por cumplir con la ley o por un equilibrio en la representatividad para mejorar la calidad de nuestra democracia, sino para obtener un rédito electoral, como es el

caso de la movilización del voto femenino. Las cuestiones de carácter internas están relacionadas con la ideología política del partido, la constitución de movimientos feministas dentro de los partidos o por la implementación, como hemos visto, de las cuotas.

Si nos fijamos en la XIII Legislatura, como se observa en el Gráfico 1.1, deduciremos que estuvimos cerca de alcanzar la paridad. La razón es que la población española para las elecciones del 28 de abril de 2019 era de 46.722.980 habitantes (Instituto Nacional de Estadística, 2019). El censo electoral ascendía a un total de 36.898.883 personas (Ministerio del Interior, 2019). Las mujeres representaban el 51% de la población española. Y tras las elecciones del 28 de abril de 2019, el Congreso español se convirtió en el más paritario a nivel europeo (Unión Interparlamentaria, 2019) con 171 diputadas de 350 escaños, es decir, el 48,86%. Y el 21 de mayo arrancaba la XIII Legislatura con el presidente en funciones, Pedro Sánchez, como candidato del PSOE (Martín, 2020). Sin embargo, tras las elecciones del 10 de noviembre de 2019, España dejó de ser el más paritario de Europa, ya que disminuyó el número de diputadas.

#### 1.5.2 SENADO

La Cámara Alta de España (identificada como la Cámara territorial), a diferencia del Congreso de los Diputados, no está equilibrada. Lo motiva el sistema electoral en el Senado, que dificulta candidaturas equilibradas por sexo. Por un lado, hay senadores electos por circunscripción, según el artículo 69 de la Constitución y artículos 161, 165, apartados 1.º a 3.º, y 166 de la Ley Orgánica del Régimen Electoral General (Senado). Los senadores, en este caso, son elegidos por circunscripciones provinciales por sufragio universal, libre, directo y secreto. En cada provincia se eligen cuatro senadores. Y cada elector puede dar hasta tres votos en las circunscripciones provinciales.

Los partidos y las coaliciones presentan a tres candidatos en la mayoría de las circunscripciones, y esto se traduce en que se pueden proponer a dos hombres y a una mujer, según el Senado, aunque nada impide que ocurra lo contrario. Además, los electores pueden decidir dar sus tres votos de manera libre. Y esto significa que la paridad depende también de la elección de los electores. Por tanto, alcanzar la paridad o no depende de dos elementos. El primero, de la lista presentada por los partidos. Si los partidos presentan a más hombres que a mujeres, no se conseguirá. El segundo, de la elección del votante, que tacha libremente la casilla con la senadora o senador elegido.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que hay senadores que son designados por los parlamentos autonómicos. Estos senadores lo son debido a un número fijo por cada Comunidad Autónoma y otro más por cada millón de habitantes según el territorio. Por tanto, el número de senadores autonómicos suele ser variable. Según el Senado, el hecho de que las autonomías designen a números impar cuando la mayoría de las propuestas son hombres, también dificulta el equilibrio entre mujeres y hombres en el total de senadores que nos representan.

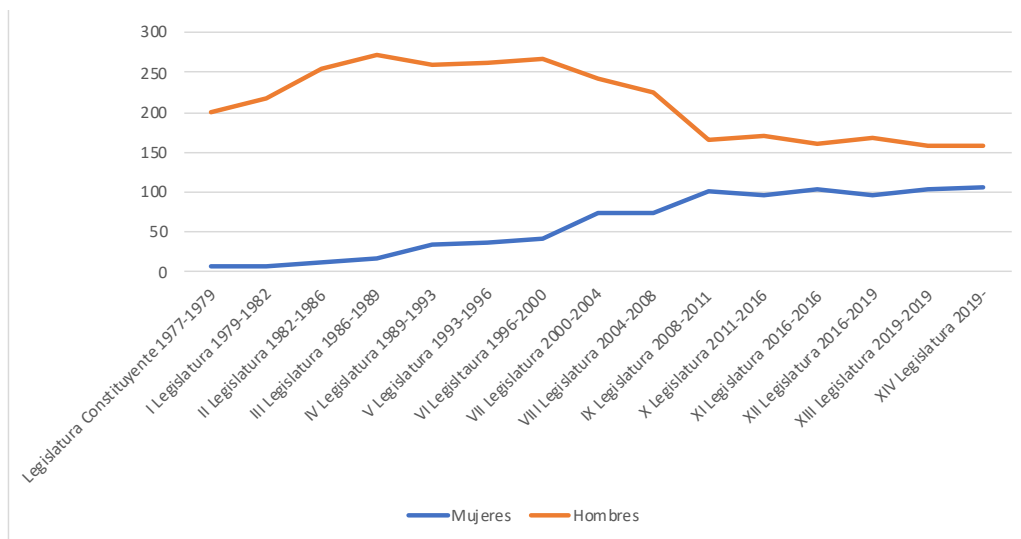
TABLA 1.3.  
NÚMERO DE SENADORAS Y SENADORES EN LA CÁMARA ALTA POR LEGISLATURAS

	Mujeres	Hombres
Legislatura Constituyente 1977-1979	6	201
I Legislatura 1979-1982	6	217
II Legislatura 1982-1986	12	254
III Legislatura 1986-1989	16	271
IV Legislatura 1989-1993	34	260
V Legislatura 1993-1996	37	262
VI Legislatura 1996-2000	43	266
VII Legislatura 2000-2004	75	243
VIII Legislatura 2004-2008	74	224
IX Legislatura 2008-2011	101	165
X Legislatura 2011-2016	95	170
XI Legislatura 2016-2016	104	161
XII Legislatura 2016-2019	97	169
XIII Legislatura 2019-2019	103	159
XIV Legislatura 2019-	106	159

*Fuente:* Elaboración propia a partir de los datos del Senado.

Como podemos observar, tanto en la Tabla 1.3 como en el Gráfico 1.2, el número de senadoras empezó a crecer especialmente a partir de 1989 y, posteriormente, en la legislatura de 2008. A partir de ahí, la tendencia se ha mantenido constante. Incluso desde ese momento, hay legislaturas que han contado con menos senadoras evidenciando aún en nuestros días una brecha considerable en la representación del Senado.

GRÁFICO 1.2.  
NÚMERO DE SENADORAS Y SENADORES POR LEGISLATURAS



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Senado.

## 1.6 LOS GOBIERNO MÁS PARITARIOS DE ESPAÑA

### 1.6.1 EL GOBIERNO DE 2004

Las elecciones de 2004 se celebraron el 14 de marzo. José Luis Rodríguez Zapatero se convirtió en el presidente de la VIII Legislatura después de que el PSOE ganara las elecciones. En el programa electoral del PSOE (2004), el apartado de *participación política* indicaba:

*«El Gobierno socialista contará con igual número de mujeres que de hombres como símbolo inequívoco de nuestro compromiso con la paridad.»*

El Ejecutivo se formó el 18 de abril y fue, por primera vez en la historia de España, paritario. Tenía un total de 16 carteras, sin contar con la presidencia del gobierno: ocho mujeres y ocho hombres:

TABLA 1.4.  
 PRIMER GOBIERNO PARITARIO FORMADO EN 2004

José Luis Rodríguez Zapatero	Presidente
María Teresa Fernández de la Vega Sanz	Vicepresidenta primera, ministra de la Presidencia y portavoz del Gobierno
Pedro Solbes Mira	Vicepresidente segundo y ministro de Economía y Hacienda
Miguel Ángel Moratinos Cuyaubé	Ministro de Asuntos Exteriores y de Cooperación
Juan Fernando López Aguilar	Ministro de Justicia
José Bono Martínez	Ministro de Defensa
José Antonio Alonso	Ministro de Interior
Magdalena Álvarez	Ministra de Fomento
María Jesús San Segundo Gómez de Cadiñanos	Ministra de Educación y Ciencia
Jesús Caldera Sánchez-Capitán	Ministro de Trabajo y Asuntos Sociales
José Montilla Aguilera	Ministro de Industria, Turismo y Comercio
Elena Espinosa Mangana	Ministra de Agricultura Pesca y Alimentación
Jordi Sevilla	Ministro de Administraciones Públicas
Carmen Calvo Poyato	Ministra de Cultura
Elena Salgado	Ministra de Sanidad y Consumo
Cristina Narbona	Ministra de Medio Ambiente
Carme Chacón Piqueras	Ministra de Vivienda

*Fuente:* Elaboración propia a partir de los datos de la Presidencia del Gobierno.

Después de volver a ganar las elecciones, en 2008 José Luis Rodríguez Zapatero nombró de nuevo un Ejecutivo paritario. Tenía 18 carteras sin contar con la presidencia. Nueve las lideraban mujeres. Bibiana Aído, ministra de Igualdad, se convirtió en la ministra más joven que hasta el momento había accedido a un cargo ministerial. Tenía 31 años.

TABLA 1.5.  
 GOBIERNO DE 2008

José Luis Rodríguez Zapatero	Presidente
María Teresa Fernández de la Vega Sanz	Vicepresidenta primera, ministra de la Presidencia y portavoz del Gobierno
Pedro Solbes Mira	Vicepresidente segundo y ministro de Economía y Hacienda
Miguel Ángel Moratinos Cuyaubé	Ministro de Asuntos Exteriores y de Cooperación
Mariano Fernández Bermejo	Ministro de Justicia
Carme Chacón Piqueras	Ministra de Defensa
Alfredo Pérez Rubalcaba	Ministro de Interior
Magdalena Álvarez Arza	Ministra de Fomento
Mercedes Cabrera Calvo-Sotelo	Ministra de Educación, Política Social y Deporte
Celestino Corbacho Chaves	Ministro de Trabajo e Inmigración
Miguel Sebastián Gascón	Ministro de Industria, Turismo y Comercio
Elena Espinosa Mangana	Ministra de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino
Elena Salgado Méndez	Ministra de Administraciones Públicas
César Antonio Molina Sánchez	Ministro de Cultura
Bernat Soria Escoms	Ministro de Sanidad y Consumo
Beatriz Corredor Sierra	Ministra de Vivienda
Cristina Garmendia Mendizábal	Ministra de Ciencia e Innovación
Bibiana Aído Almagro	Ministra de Igualdad

*Fuente:* Elaboración propia a partir de los datos de la Presidencia del Gobierno.



### 1.6.2 EL GOBIERNO DE 2018 Y DE 2020

El 26 de junio de 2016 se celebraron las elecciones generales en España. El partido político más votado fue el PP, encabezado por el presidente en funciones Mariano Rajoy, que consiguió gobernar en minoría con el apoyo del partido de Ciudadanos y la abstención del PSOE. Sin embargo, el 25 de mayo de 2018, el PSOE registró en el Congreso de los Diputados una moción de censura contra Mariano Rajoy. El detonante fue el caso de corrupción Gürtel, que salpicaba al partido. Pedro Sánchez era el candidato que se presentaba en la moción de censura. Según P. Sánchez (2019: 31):

*«Empezamos a analizar los detalles de la sentencia. La ristra de condenados es extensa y la sentencia establece la existencia de financiación irregular en el PP durante años [...] La guinda del pastel la ponen los magistrados de la Audiencia cuando afirman que la palabra del presidente del Gobierno —que había declarado como testigo ante ellos algo menos de un año antes— no resulta creíble. Si la credibilidad de Rajoy estaba mermada, aquello terminaba de enterrarla.»*

La Audiencia Nacional determinó que existía financiamiento ilegal en las cuentas del PP. Las sesiones plenarias de la moción de censura se celebraron el 31 de mayo y el 1 de junio. Pedro Sánchez consiguió los apoyos (180 síes en total) de la mayoría de la Cámara (PSOE, Unidas Podemos, En Comú Podem, ERC, PdCAT, En Marea, PNV, Coalició Compromís, EH Bildu y Nueva Canarias) y Mariano Rajoy presentó su dimisión. Se nombró un gobierno de transición liderado por el PSOE hasta la siguiente convocatoria de elecciones, que se celebró el 28 de abril de 2019. Ese Ejecutivo estuvo en activo desde junio de 2018 hasta enero de 2020. De 17 carteras, sin contar con la presidencia, 11 estuvieron lideradas por mujeres. Fue la primera vez en la historia de España que un Ejecutivo lo formaban más mujeres que hombres.

TABLA 1.6.  
 GOBIERNO JUNIO DE 2018-ENERO 2020

Pedro Sánchez Pérez-Castejón	Presidente
Carmen Calvo Poyato	Vicepresidenta. Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad
Josep Borrell Fontelles	Ministro de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación
Dolores Delgado García	Ministra de Justicia
Margarita Robles Fernández	Ministra de Defensa
María Jesús Montero Cuadrado	Ministra de Hacienda
Fernando Grande-Marlaska Gómez	Ministro de Interior
José Luis Ábalos Meco	Ministro de Fomento
Isabel Celaá Diéguez	Ministra de Educación y Formación Profesional
Magdalena Valerio	Ministra de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social
Reyes Maroto Illera	Ministra de Industria, Comercio y Turismo
Luis Planas Puchades	Ministro de Agricultura, Pesca y Alimentación
Meritxell Batet Lamaña	Ministra Política Territorial y Función Pública
Teresa Ribera Rodríguez	Ministra Transición Ecológica
Màxim Huerta Hernández / José Guirao Cabrera	Ministro Cultura y Deporte
Nadia Calviño Santamaría	Ministra Economía y Empresa
Carmen Montón Giménez / María Luisa Carcedo Rocas	Ministra de Sanidad, Consumo y Bienestar Social
Pedo Duque Duque	Ministro de Ciencia, Innovación y Universidades

*Fuente:* Elaboración propia a partir de los datos de la Presidencia del Gobierno.

Tras las elecciones del 28 de abril no se logró conformar gobierno por la dificultad de sumar mayorías en el parlamento sin acuerdo entre los bloques. Volvieron a celebrarse elecciones generales el 10 de noviembre de 2019. Y en enero de 2020 arrancaba la XIV Legislatura con un Gobierno de coalición progresista por primera vez en la historia de España, liderado por el PSOE y por Unidas Podemos, tras un acuerdo firmado por Pedro Sánchez y por Pablo Iglesias. Se nombró un nuevo Ejecutivo paritario, también por primera vez con cuatro vicepresidencias. De 22 carteras, sin contar con la Presidencia del Gobierno, 11 las lideraban mujeres:

TABLA 1.7.  
 GOBIERNO NOMBRADO EN ENERO DE 2020

Pedro Sánchez Pérez-Castejón	Presidente
Carmen Calvo Poyato	Vicepresidenta primera y ministra de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática
Pablo Iglesias Turrión	Vicepresidente segundo y ministro de Derechos Sociales y Agenda 2030
Nadia Calviño Santamaría	Vicepresidenta tercera y ministra de Asuntos Económicos y Transformación Digital
Teresa Ribera Rodríguez	Vicepresidenta cuarta y ministra para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico
Arancha González Laya	Ministra de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación
Juan Carlos Campo Moreno	Ministro de Justicia
Margarita Robles Fernández	Ministra de Defensa
María Jesús Montero Cuadrado	Ministra de Hacienda y portavoz del Gobierno
Fernando Grande-Marlaska Gómez	Ministro de Interior
José Luis Ábalos Meco	Ministro de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana
Isabel Celaá Diéguez	Ministra de Educación y Formación Profesional
Yolanda Díaz Pérez	Ministra de Trabajo y Economía Social
Reyes Maroto Illera	Ministra de Industria, Comercio y Turismo
Luis Planas Puchades	Ministro de Agricultura, Pesca y Alimentación
Carolina Darias San Sebastián	Ministra de Política Territorial y Función Pública
José Manuel Rodríguez Uribes	Ministro de Cultura y Deporte
Salvador Illa Roca	Ministro de Sanidad
Pedro Duque Duque	Ministro de Ciencia e Innovación
Irene Montero Gil	Ministra de Igualdad
Alberto Garzón Espinosa	Ministro de Consumo
José Luis Escrivá Belmonte	Ministro de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones
Manuel Castells Oliván	Ministro de Universidades

*Fuente:* Elaboración propia a partir de los datos de la Presidencia del Gobierno.

Después, Carolina Darias cesó como ministra de Política Territorial en enero de 2021 y se hizo cargo de la cartera de Sanidad. Salvador Illa dejó el ministerio de Sanidad para ser candidato a las elecciones de la Generalitat de Cataluña por el PSC, que se celebraron el 14 de febrero de 2021. Miquel Iceta fue el que ocupó desde entonces la cartera de Política Territorial y Función Pública.

El vicepresidente segundo y ministro de Derechos Sociales y Agenda 2030, Pablo Iglesias, dejó su cargo para ser candidato a las elecciones de Madrid por Unidas Podemos, que se celebraron el 4 de mayo de 2021. Ione Belarra, que era secretaria de Estado para la Agenda 2030, se convirtió en titular del Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030. En marzo de 2021, Nadia Calviño pasó a ser vicepresidenta segunda manteniendo el Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, y Yolanda Díaz se convirtió en vicepresidenta tercera del Gobierno, manteniendo el Ministerio de Trabajo y Economía Social. También, por primera vez en la historia de España, las cuatro vicepresidencias las ocupaban mujeres y España se posicionó como el sexto país del mundo con mayor proporción de mujeres en el Gobierno, y el cuarto en la Unión Europea (Presidencia del Gobierno, 2021). Las cuatro vicepresidentas fueron las siguientes:

- Carmen Calvo Poyato, vicepresidenta primera y ministra de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática.

- Nadia Calviño Santamaría, vicepresidenta segunda y ministra de Asuntos Económicos y Transformación Digital.
- Yolanda Díaz Pérez, vicepresidenta tercera y ministra de Trabajo y Economía Social.
- Teresa Ribera Rodríguez, vicepresidenta cuarta y ministra para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico.

Carmen Calvo, mientras estuvo al frente de la vicepresidencia, asumió un rol negociador incuestionable, especialmente en los momentos más trascendentales, es decir, entre elecciones y para llegar a consensos que dieran lugar a un Gobierno estable tras las contiendas electorales. Posiblemente fue la figura más política del Ejecutivo. También al ostentar el área de Memoria Histórica, que hasta el momento había estado en manos de Justicia, tuvo el poder de iniciar las negociaciones con el Vaticano para que la exhumación de Franco se llevase a cabo, y desde la vicepresidencia se presentó también el anteproyecto de Ley de Memoria Democrática para reemplazar la Ley de Memoria Histórica de 2007.

De Nadia Calviño y de su cartera han dependido las políticas económicas más importantes del país y anteproyectos de ley para el impulso de las empresas en España, como por ejemplo el anteproyecto de ley de fomento del ecosistema de las empresas emergentes o el anteproyecto de ley Crea y Crece para pymes y nuevas empresas. Especialmente, de ella han dependido las negociaciones (julio de 2020) para llegar a un acuerdo común y de unidad con la Unión Europea para poner en marcha un instrumento con el que hacer frente a la pandemia de la COVID-19. El fruto de aquellas negociaciones fue el fondo Next Generation (o NextGenerationEU), un instrumento dotado de 750.000 millones de euros para el conjunto de los miembros de la UE. De ese fondo, a España le corresponden 140 mil millones de euros. También de su cartera ha dependido el diseño del *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia* del Gobierno de España, la estrategia española para canalizar los fondos destinados por Europa a reparar los daños provocados por la crisis de la COVID-19 y que nos dan la oportunidad de modernizar e impulsar el país.

Yolanda Díaz, por su parte, también ha tenido un gran protagonismo, especialmente en los momentos más duros de la pandemia de la COVID-19. Su forma de hacer política se caracteriza por la discreción y por el afán por el diálogo social y el acuerdo. De hecho, gracias al diálogo social logró poner en marcha el mecanismo de los ERTes (Expediente de Regulación Temporal de Empleo), la herramienta que ha dado protección a los trabajadores y que ha permitido salvar

vidas, empleos y empresas. Durante su mandato, también se han aprobado dos reales decretos de igualdad retributiva y planes de igualdad con el fin de eliminar la brecha salarial entre mujeres y hombres en España. También planificó la llamada «ley de rider» o «ley de riders» (Real Decreto-ley 9/2021), para proteger a los trabajadores que se dedican al reparto a domicilio a través de plataformas digitales. También trabajó la llamada «ley del Teletrabajo» (Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia). También de ella dependen los trabajos para poner en marcha la ley de Empleo. Y después de nueve meses de trabajo y de diálogo social, logró alcanzar un acuerdo para aprobar la Reforma Laboral (Real Decreto-ley 32/2021) con los sindicatos, los agentes sociales y la patronal. Una nueva legislación para recuperar derechos sociales para los trabajadores y eliminar la precariedad por la que se caracterizó la reforma laboral del PP. Esta reforma, además, es simbólica por dos motivos. El primero, porque no se alcanzaba un acuerdo tan amplio en España en los últimos 30 años. El segundo, porque se puso fin a la reforma del PP, que duró una década, y que se logró sin acuerdo y sin consenso. Hasta la redacción de esta tesis doctoral, se han alcanzado en total 13 acuerdos, fruto del diálogo y la negociación.

La vicepresidenta Teresa Ribera también es una figura muy destacada dentro del Gobierno. De ella dependen las competencias en energía, medio ambiente y reto demográfico. Puso en marcha las 130 medidas ante el Reto Demográfico impulsadas en el marco del *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia*. Con ella al frente se ha aprobado también de ley de cambio climático y transición energética. Y también se han aprobado diversas estrategias clave para el sector económico, la salud de la ciudadanía y la transformación del tejido productivo de nuestro país, como es la *Estrategia de Descarbonización a Largo Plazo*, la *Estrategia de Pobreza Energética* o la *Estrategia Española de Desarrollo Sostenible* (MITECO).

### 1.6.3 EL GOBIERNO DE JULIO DE 2021

No cabe duda de que hay mujeres que son líderes, que tienen competencias, que saben llevar a cabo tareas trascendentales para el conjunto de la ciudadanía. Mujeres con el poder de mejorar la vida de la gente desde sus áreas de actuación.

El Ejecutivo de 2018 y de 2020, sin saber a qué se enfrentaba, gobernó en un periodo en funciones y, posteriormente, gestionó la peor crisis sanitaria, económica y social del último siglo. Sin embargo, y por lo que ocurrió en julio de 2021, todo indica que los cambios políticos (cambios en las carteras ministeriales

o también llamadas «crisis de gobierno») también van de la mano del clima político y de la situación social. Nos ponemos en situación para saber qué ocurrió en julio de 2021.

El 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud caracterizó la COVID-19 como una pandemia (OPS, 2020):

*«La OMS ha estado evaluando este brote durante todo el día y estamos profundamente preocupados tanto por los niveles alarmantes de propagación y gravedad, como por los niveles alarmantes de inacción. Por lo tanto, hemos evaluado que COVID-19 puede caracterizarse como una pandemia.»*

Y el 14 de marzo el Gobierno de España declaró el Estado de Alarma. En palabras de Pedro Sánchez, presidente del Gobierno (Presidencia del Gobierno, 2020):

*«Comparezco para dar cuenta del Consejo de Ministros extraordinario en el que hemos aprobado el ya anunciado Estado de Alarma y las medidas que este implica para hacer frente al coronavirus, al COVID-19. Como saben, España se enfrenta a una emergencia de salud pública que requiere decisiones extraordinarias. Una pandemia que es mundial y que supone un serio perjuicio para el bienestar del conjunto de ciudadanos.»*

Por tanto, el principal cometido del Ejecutivo nombrado en enero de 2020, con sus cambios respectivos posteriores (a colación de la situación política y electoral), fue gestionar la emergencia sanitaria, económica y social provocada por la COVID-19. Fueron más de 14 meses que se englobaron en la llamada «etapa de resistencia». Una etapa centrada en proteger a la ciudadanía, salvar vidas y, con ellas, empleos y empresas, como se ha mencionado anteriormente. Estuvo centrada políticamente en el diálogo y la unidad. Diálogo y unidad con Europa, para alcanzar al gran acuerdo europeo traducido en el plan de recuperación económico para Europa (el también llamado fondo NextGenerationEU). Y también diálogo y unidad entre fuerzas políticas, instituciones, Comunidades Autónomas (en el marco de una cogobernanza coordinada), sindicatos y agentes sociales. En esta etapa, uno de los hitos más relevantes de España fue la elaboración de la Estrategia de Vacunación frente a la COVID-19. La población española empezó a vacunarse el 27 de diciembre de 2020 y a finales de julio de 2021 España era «el país de los 50 más poblados del mundo con mayor porcentaje de población vacunada» (Linde, 2021). A finales de agosto consiguió su objetivo de superar el 70% de la población protegida con la vacuna.

Iniciaba así el proceso de recuperación económica en España. Por ese motivo, el 10 de julio de 2021, el presidente del Gobierno anunció las modificaciones en su Gobierno con el objetivo de afrontar esta nueva etapa en España, alineada a las transformaciones de la política económica y social impulsadas en el propio *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia* del Gobierno de España, también aprobado por Europa: la transformación digital, la transición ecológica, la cohesión social y territorial y la igualdad entre hombres y mujeres.

Mantuvo la misma estructura ministerial, redujo una vicepresidencia y nombró a siete nuevos ministros. En palabras de P. Sánchez (Presidencia del Gobierno, 2021):

*«Desde hoy mismo comienza el Gobierno de la Recuperación. Un Gobierno de mujeres y hombres para superar por completo la peor calamidad vivida por la humanidad en décadas y para aprovechar una oportunidad excepcional de poner en pie una España mejor.»*

Este nuevo equipo tuvo tres características principales: era más joven, aumentaba el número de mujeres y, por el perfil de alcaldesas de algunas ministras, se reforzaba la relación de cercanía con la ciudadanía. Al menos, esa era la intención. Según P. Sánchez (Presidencia del Gobierno, 2021), el nuevo Gobierno suponía una renovación generacional, puesto que la edad media del anterior Ejecutivo era de 55 años. La del nuevo Gobierno era de 50 años. Además, el nuevo Gobierno reforzaba aún más la presencia de mujeres al frente de los ministerios, como se ha mencionado anteriormente. Antes, la presencia era de un 54%. Con el nuevo Gobierno aumentaba al 63% y España se convertía, otra vez, en referente en la paridad de género. Y se incorporaron perfiles procedentes de la acción municipal, con trayectorias que sumaban éxitos en cuanto a la gestión de sus respectivas ciudades. Arrancaba un tiempo nuevo para consolidar la recuperación económica y la creación de empleo.

El nuevo Ejecutivo quedó configurado de la siguiente manera (Tabla 1.8):

TABLA 8.  
 GOBIERNO NOMBRADO EN JULIO DE 2021

Pedro Sánchez Pérez-Castejón	Presidente
Nadia Calviño Santamaría	Vicepresidenta primera y ministra de Asuntos Económicos y Transformación Digital
Yolanda Díaz Pérez	Vicepresidenta segunda y ministra de Trabajo y Economía Social
Teresa Ribera Rodríguez	Vicepresidenta tercera y ministra para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico
José Manuel Albares Bueno	Ministro de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación
Pilar Llop Cuenca	Ministro de Justicia
Margarita Robles Fernández	Ministra de Defensa
María Jesús Montero Cuadrado	Ministra de Hacienda y Función Pública
Fernando Grande-Marlaska Gómez	Ministro de Interior
Raquel Sánchez Jiménez	Ministro de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana
Pilar Alegría Continente	Ministra de Educación y Formación Profesional
Reyes Maroto Illera	Ministra de Industria, Comercio y Turismo
Luis Planas Puchades	Ministro de Agricultura, Pesca y Alimentación
Félix Bolaños García	Ministro de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática
Isabel Rodríguez García	Ministra de Política Territorial y Función Pública
Miquel Iceta i Llorens	Ministro de Cultura y Deporte
Carolina Darias San Sebastián	Ministro de Sanidad
Ione Belarra Urteaga	Ministra de Derechos Sociales y Agenda 2030
Diana Morant Ripoll	Ministro de Ciencia e Innovación
Irene Montero Gil	Ministra de Igualdad
Alberto Garzón Espinosa	Ministro de Consumo
José Luis Escrivá Belmonte	Ministro de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones
Manuel Castells Oliván	Ministro de Universidades

*Fuente:* Elaboración propia a partir de los datos de la Presidencia del Gobierno.

## 1.7 ESPAÑA Y LA GESTIÓN DE LA COVID-19. ¿QUIÉNES LIDERAN Y TOMAN LAS DECISIONES EN ÉPOCAS DE CRISIS?

Si bien las mujeres en el marco de una sociedad común han ido conquistando derechos, el impacto de la crisis siempre se ha cobrado como primeras víctimas a las mujeres (L. Fernández, 2021). La pandemia con motivo de la COVID-19 (enero de 2020) ha provocado una emergencia sanitaria, económica y social sin precedentes que ha evidenciado el riesgo de que las mujeres pierdan derechos a pesar de contar con un Gobierno con más mujeres que hombres. La desigualdad fue evidente en la etapa de reconstrucción durante la crisis financiera de 2008.

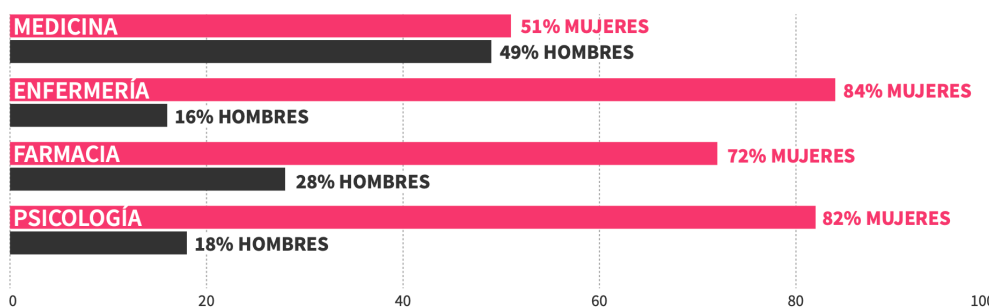
Durante la crisis de 2008, la Organización Internacional del Trabajo estimó que la recesión económica podría llevar a mujeres al desempleo. Esta situación puso en peligro los logros alcanzados durante las últimas décadas, como por ejemplo el que más mujeres accedieran a puestos de poder, la defensa de la igualdad de oportunidades o la lucha por erradicar la violencia machista.

Ahora bien, los logros alcanzados también corren peligro no solo cuando son las mujeres las primeras en perder sus puestos de trabajo, sino también por los sesgos de género que padecen las políticas públicas y económicas. Según Beteta (2013), esta situación se agrava con el escaso margen de actuación que tienen las mujeres en los máximos órganos de representación.



El Instituto de las mujeres publicó el informe *La perspectiva de género, esencial en la respuesta a la COVID-19 en pleno confinamiento (2020)*. Hasta ese momento, los datos arrojaban que había más mujeres contagiadas, pero se contabilizaban más hombres fallecidos. Las dimensiones de la crisis sanitaria a la que se enfrentaba la sociedad y de manera específica el personal sanitario reflejaba que el personal que estaba en primera línea era mayoritariamente femenino. Y sin contar con las mujeres en la hostelería, mercados, establecimientos, personal docente, profesiones donde la mayoría son mujeres. También casi el 70% del profesorado en España son mujeres (Ministerio de Educación y Formación Profesional, 2020).

FIGURA 1.1.  
PROFESIONALES SANITARIOS POR SEXO



Fuente: Ministerio de Igualdad. Instituto de las Mujeres y la para la Igualdad de Oportunidades.

Según el Instituto de las Mujeres (2020):

*«Los condicionantes de género determinan la diferencia del impacto de la crisis en mujeres y hombres. El rol tradicional de cuidadoras asignado a las mujeres les otorga un grado de presencia en la respuesta a la enfermedad que debe ser tenido en cuenta en el abordaje de la crisis. Ignorar el impacto de género en las consecuencias económicas y sociales agravará las desigualdades.»*

Las mujeres víctimas de violencia machista han vivido una doble amenaza: la del propio virus y la convivencia con sus maltratadores. La emergencia sanitaria ha puesto en evidencia la importancia de los cuidados para la sostenibilidad de una vida digna y la escasa visibilidad que tiene en nuestro país cuando conlleva una gran repercusión económica.

El 7 de mayo de 2020 se puso en marcha la Comisión de Reconstrucción Social y Económica como fruto de la demanda de unidad que hacía insistentemente el presidente del Gobierno, Pedro Sánchez, a todos los grupos parlamentarios. Él insistía en llegar a un acuerdo con la altura y la trascendental importancia de los Pactos de la Moncloa de 1977. La propuesta de trabajar en unidad para la reconstrucción del país tras la pandemia quedó materializada finalmente en la Comisión de Reconstrucción Social y Económica. Esa Comisión estuvo en activo hasta el 19 de julio de 2020. La formaban 66 miembros: un presidente, un vicepresidente primero, un vicepresidente segundo, una secretaria primera, una secretaria segunda, 19 portavoces, 4 portavoces adjuntos, 20 vocales, 17 adscritos y un letrado. De los 66 miembros, 27 eran mujeres. El 41% de la Comisión de Reconstrucción estaba formada por mujeres en una crisis que afectaba mayoritariamente a las mujeres y donde la mayoría de las personas que hacían frente en la primera línea eran y son mujeres.

El tema 2 del Dictamen de la Comisión que se publicó en el apartado 8 fue el siguiente (Congreso de los Diputados, 2020: 8):

*«8.4. Impulsar políticas activas en pro de la igualdad de género y de la conciliación de la vida laboral y personal, tanto en los niveles directivos de los centros y establecimientos sanitarios como de los niveles de dirección de los servicios autonómicos, consejerías y Ministerio de Sanidad, para revertir una situación según la cual la gran mayoría de profesionales y trabajadores de la salud son mujeres y la gran mayoría de los decisores políticos y gerenciales son hombres.»*

Un hecho que no se aplicó ni en la creación de la Comisión ni en el desarrollo de la misma.

Durante la gestión de la pandemia, se publicaron diferentes noticias que afirmaban que las mujeres estaban gestionando mejor la crisis. «El liderazgo femenino sabe cómo tratar el coronavirus con más éxito», tituló la periodista Ana Alonso en *El Independiente* (2020). «Las virtudes de las mujeres en el poder ante las crisis», tituló la selección de noticias de la ONU. «“Las mujeres líderes han tenido una particular disciplina, sensibilidad y capacidad de respuesta frente a esta pandemia, y por ello han podido desarrollar mejores políticas para ahora y para el futuro”, asegura [en este medio] Gabriela Cuevas, diputada federal mexicana y la actual presidenta de la Unión Interparlamentaria» (2020). Prácticamente, se llegaba a la conclusión de que las mujeres eran mejores líderes que los hombres cuando se trata de gestionar escenarios de tremenda complejidad.

En enero de 2021, Sílvia Cópulo, directora del Observatorio del Liderazgo en la Empresa y profesora de la UPF Barcelona School of Management, realizó un estudio titulado *Cómo liderar presencialmente y en remoto a raíz de la crisis de la Covid-19. Comunicación, gestión del cambio y transformación de competencias*. Las dos conclusiones generales a las que llegó Cópulo fueron las siguientes:

- i) Los directivos y directivas creen que deben pensar, actuar y liderar de manera distinta y más activa para afrontar la crisis de la pandemia. Deben generar cambios en sus liderazgos, superando resistencias y desarrollando sus competencias interpersonales, en especial la comunicación, aunque no dispongan de una formación específica para ello.
- ii) Los liderazgos de las mujeres resultan más eficientes para afrontar la crisis de la Covid-19, tanto en opinión de hombres como de mujeres.

Ahora bien, detalla algunas conclusiones mucho más pormenorizadas que tienen que ver con el buen liderazgo:

- i) La capacidad de liderazgo depende esencialmente de las habilidades y competencias interpersonales; en esencia, de la comunicación, así como de la inteligencia y el control emocional.
- ii) Generar confianza, motivar y tener creatividad deben formar parte de las características esenciales de las mejores personas líderes.
- iii) En época de crisis, se debe estar más conectado emocional y técnicamente con el equipo, así como gestionar los cambios de la pandemia, aunque cueste.

Podríamos concluir diciendo que las lideresas que estaban al frente en el momento de la pandemia resultaron más eficientes a la hora de gestionar, pero no por su condición de mujeres; sin embargo, cuando tocó trabajar por la reconstrucción bajo la herramienta de la Comisión, a pesar de que las mujeres son más en la primera línea frente al virus, siguió existiendo una infrarrepresentación.

## 1.8 CONCLUSIÓN

Este capítulo ha tenido como objetivo contextualizar la participación política de las mujeres en España empezando por confirmar que la literatura nos sigue demostrando que carecemos de una gran cantidad de datos si queremos profundizar más en el papel político de la mujer a lo largo de la historia (Criado, 2020). Es una evidencia la escasa profundidad en el estudio de la historia de las mujeres (Nash, 2006).

El capítulo comenzó por la vindicación de los derechos de las mujeres (Wollstonecraft, 2005) y los primeros textos publicados al respecto dirigidos expresamente a analizar la condición de inferioridad (Lorenzo, 2003) con relación al hombre en que se encuentra la mujer (Varela, 2013). Una de las mayores afirmaciones del capítulo es la brecha existente aún entre las mujeres y los hombres en los espacios de poder y la lenta conquista de sus derechos a lo largo de la historia (Nash, 2006).

Se continuó poniendo el foco en la España de finales del siglo XIX y el tímido avance de sus comienzos, haciendo coincidir el periodo con los inicios de los primeros textos publicados relacionados con las mujeres. En esta parte, se hace hincapié en la relación de inferioridad en la que se encuentra la mujer (Bolaños, 2003), el papel determinante que juega la educación (Espigado, 2005) y los primeros pasos en la participación política de las mujeres (Nash, 2006). Es verdad que en esta época aún no había mujeres que se dedicaran directamente a la política, pero se admitió la influencia de las mujeres en el progreso social. A principios del siglo XX, en España sigue imperando la desigualdad política, educativa (Sáenz, 2010), legal o laboral, pero el papel de la mujer en esta etapa es determinante.

Por eso, uno de los puntos centrales del capítulo es hablar de los años veinte en España, del sufragio femenino, la movilización de las mujeres para que fuera posible (Franco, 2004) y las principales mujeres que participaron para conseguirlo (Campoamor, 2006). El sufragio femenino en España es uno de los principales hitos de nuestro país como antesala de las verdaderas transformaciones sociales que vendrían después. También se aborda qué supuso el voto femenino en las elecciones de 1933 y de 1936 y quiénes llegaron a ser verdaderamente protagonistas de las transformaciones sociales (Cambrils, 1925). Se consolida que la II República y los años treinta en España asentaron las bases del camino que puso por fin en duda la definición masculina del poder. Surgieron mujeres feministas cada vez más organizadas, cada vez más cerca de los partidos políticos (Nash, 2006) y cada vez más comprometidas con una agenda que impulsara más derechos, como el divorcio o el acceso a la educación

(Rey, 2018), aunque la cultura arraigada pusiese aún a la mujer en el papel que siempre le ha sido relegado, el de esposa y madre.

Posteriormente, se narra la situación en la que se encuentra la mujer política en los albores de la guerra y durante el franquismo en España, y el papel que jugaron algunas de ellas afines al régimen (Preston, 2011). No obstante, las elecciones de 1977 y la etapa constituyente supusieron un punto de inflexión en España y en la participación política de las mujeres, consolidándose un tiempo nuevo con la legalización de los partidos, la reforma política, la llegada de la democracia y la redacción de la Constitución Española de 1978 (Juliá, 2010; Sanchís, 2020). Se abrió un tiempo nuevo para más mujeres y más mujeres pudieron participar y ejercer el poder como verdaderas protagonistas en el marco de los partidos políticos. Así lo cuentan las propias políticas que participaron en la etapa constituyente (Acosta, 2011; Sevilla *et al.*, 2021; M. Iglesias, 2019). No obstante, se demuestra cómo durante el periodo democrático de nuestro país sigue existiendo una infrarrepresentación, es decir, una brecha entre las mujeres que participan en política —y desde los partidos políticos— y la sociedad a la que se representa (Congreso de los Diputados).

Por ese motivo, este capítulo dedica una parte exclusiva a ilustrar la representación de las mujeres en el Congreso de los Diputados y el Senado desde la transición española, dibujando la evolución de la participación política a lo largo de los años y también reconociendo cuáles han sido los obstáculos con los que se han topado las mujeres en la lucha por el acceso al poder y qué han hecho los partidos políticos para contrarrestar esta situación (Verge, 2006; Freidenberg y Sánchez, 2002; Uriarte y Ruiz, 1999).

En un penúltimo punto, se muestra cuáles han sido los gobiernos más paritarios de la historia democrática española para puntualizar los avances de la representación política de las mujeres en España (Verge, 2008) y cuál ha sido la evolución de los últimos años (Presidencia del Gobierno, 2020-2021). Y finaliza con la gestión de la COVID-19 en España, la peor emergencia global sanitaria, económica y social del último siglo, porque si bien las mujeres en el marco de una sociedad común han ido conquistando derechos, y así este capítulo lo intenta demostrar cronológicamente, el impacto de la crisis siempre se ha cobrado como primeras víctimas a las mujeres, haciendo retroceder no solo en representatividad sino también en políticas públicas, en derechos. Ahora bien, la gestión de la pandemia ha manifestado resultados por parte de las mujeres políticas en el marco de sus responsabilidades y sus competencias, y evidenciado un nuevo espacio en el liderazgo público (Cóppulo, 2021).

## CAPÍTULO

# 2. EL LIDERAZGO EN POLÍTICA

### 2.1 INTRODUCCIÓN

Podemos consultar ya una mayor bibliografía relacionada con el liderazgo de las mujeres, sus obras y su participación política gracias a la academia y a la colaboración de familiares. Un ejemplo lo tenemos en las investigaciones de Plaza (2016) que han permitido que conozcamos la producción cuentística de Luisa Carnés: una escritora comprometida con la lucha política y que, con su palabra, también demostró que rompía con el modelo de mujer de la sociedad de los años treinta. Su compromiso social dio lugar a un compromiso político (Plaza, 2016). De hecho, para Vilches de Frutos (2010), sus obras demuestran que el arte, la política y la lucha por los derechos civiles pueden ir juntos.

También, Guerra de la Vega (2013) da a conocer 214 biografías breves de mujeres cuyas vidas fueron trascendentales durante la II República. Mujeres que destacaron por su compromiso político y feminista, como María Lejárraga; por su labor periodística y de traducción, como María Ginestà; por su talento, como la pianista Rosa García Ascot, o por su compromiso con el derecho y las leyes, como Mercedes Fórmica. M. Núñez (2003) dio voz a las mujeres que se quedaron sin sus parejas, sin tener un trabajo al que agarrarse y con hijos o personas mayores a su cargo como consecuencia de la Guerra Civil. Esta situación condujo a muchas mujeres, víctimas de un entorno desestructurado, a la prostitución para poder sobrevivir.

De la Guardia también profundiza en la vida de Victoria Kent y Louise Crane en Nueva York, porque los logros de ambas mujeres a partir de los años cincuenta como editoras del boletín de noticias *Ibérica*, de la revista *Ibérica por la libertad*, o de la *Spanish Refugee*, son bastante menos conocidos que la labor previa de Victoria Kent como diputada, su papel y posición en cuanto al voto de las mujeres, como directora general de Prisiones o como responsable de evacuar a niños republicanos (2015: 17).

En 2006 y en 2010 se vuelve a editar *El voto femenino y yo: mi pecado mortal*, que escribió Clara Campoamor en 1936. Federica Montseny fue la primera mujer

en ser ministra en España entre 1936 y 1937, concretamente de Sanidad y Asistencia Fiscal. Ella publicó un libro en 1978, una memoria personal acontecida entre 1939 y 1945: *Seis años de mi vida*. En 2019, se rescata su obra. D. Díaz (2021) también rescata la vida de Dolores Ibárruri.

En 2006, el Ministerio de la Presidencia sacó a la luz *Las mujeres parlamentarias en la Legislatura Constituyente*. Para Manuel Marín (2006), el entonces presidente del Congreso de los Diputados, esta obra quería recuperar el trabajo que habían hecho las diputadas y senadoras de la legislatura Constituyente de 1977-1979, las mujeres que participaron para recuperar la democracia y, con ella, derechos para las mujeres.

Según Escribano (2011), a partir de los años cincuenta del siglo XX empieza a surgir un interés explícito por la investigación empírica sobre las diferencias en la política entre hombres y mujeres. Desde entonces, la investigación se ha ampliado y ha ido variando. Esa variación, este autor las esquematiza en las siguientes tipologías:

- Modelo tradicional: desarrollado hasta los años setenta del siglo XX. Considera el sexo como una variable que explica la actividad política, pero junto a la edad y también junto a la clase social. El modelo tradicional se correspondería con una participación política limitada, como puede ser la afiliación o la participación en una organización política convencional (o formal), ocupar un cargo orgánico o institucional o participar activamente en el proceso de una campaña electoral.
- Modelo radical: este modelo representa una crítica al modelo anterior. Se sitúa en los años ochenta del siglo XX. Se refiere a una participación política mucho más extensa. Esa participación puede traducirse en implicarse activamente en organizaciones vecinales, de padres y madres de alumnos o movimientos sociales concretos a favor de una causa. Este modelo identifica que las mujeres no participan menos que los hombres, pero sí lo hacen participando de manera distinta a ellos.
- Modelo revisionista: también se sitúa cronológicamente en los años ochenta del siglo XX. Este modelo defiende que la variable sexo en la participación política no es trascendente. De hecho, considera que se han exagerado las diferencias y se han minimizado las similitudes porque cree que se ha partido de estereotipos asumidos. El modelo señala la necesidad de romper con la idea de que existen dos grupos en la sociedad con características diferenciadas: el masculino y el femenino.

Sin embargo, esta tesis defiende que el sexo aún es una variable explicativa y, por tanto, que el modelo tradicional, en pleno siglo XXI, sería válido. Del mismo

modo que el modelo tradicional y revisionistas pueden ser compatibles, porque, sin bien es cierto que hay que romper con los estereotipos impulsando un paradigma que rompa con la cultura patriarcal establecida, no se puede dejar de admitir, como se demuestra en esta investigación, que las mujeres sufren una discriminación en el entorno laboral, en el marco de una convivencia social, en la política (y en la representación política) o en las organizaciones, y sencillamente por el hecho de ser mujeres.

Además, el modelo radical evidencia que mujeres que se han implicado activamente en organizaciones o movimientos sociales después han participado activamente en la política, como es el caso de Manuela Carmena en Madrid o Ada Colau en Barcelona.

Desde un paradigma crítico, esta tesis reconoce que los tres modelos pueden ser compatibles en estos momentos. En primer lugar, porque se considera que la variable mujer, sexo y situación socioeconómica aún son determinantes (para que no lo fuera, aún debería pasar tiempo y dar lugar a varias generaciones más de mujeres). Tampoco se puede obviar la idea de que las principales líderes políticas en España forman parte de partidos políticos con historia. En segundo lugar, porque también hay mujeres líderes que han participado activamente en la política después de una trayectoria alineada al asociacionismo y a los movimientos sociales. Y, en tercer lugar, porque esta tesis defiende la idea de que deben romperse los estereotipos y las diferencias que separan a los hombres y a las mujeres en tanto que es un hecho que los hombres siempre han considerado a las mujeres inferiores a ellos.

Por tanto, después de contextualizar la evolución del papel de la mujer a lo largo de la historia reciente española, y su participación política, este capítulo trata de analizar el concepto de liderazgo, los obstáculos que se encuentran las mujeres para liderar y acceder a puestos de poder y los estereotipos que aún imperan en la política.

Una vez más, se subraya la necesidad evidente de profundizar más en el liderazgo de las mujeres, especialmente de las mujeres en política, pararse a identificar la brecha de la representatividad y en qué modo perciben que ejecutan su liderazgo.

En este sentido, el capítulo analiza el concepto de liderazgo desde el punto de vista de la academia y a través del análisis documental. Y lo hace desde las tres dimensiones en las que se centra en su conjunto la investigación: la representatividad, los medios de comunicación y las campañas electorales.



El siglo XXI es el siglo de las mujeres (Camps, 2019). Un siglo en el que se ha avanzado en normativas para acortar la brecha de género. Sin embargo, aunque se cumpla la igualdad formal, no se cumple la igualdad real (C. Cano, 2013). La igualdad conseguida, por tanto, es insuficiente, sobre todo en lo que tiene que ver con el acceso de la mujer a cargos de poder y en el ejercicio de su liderazgo. Ha habido avances en cuanto a la legislación, pero no ha cambiado la cultura (Camps, 2019), predominantemente patriarcal.

De hecho, Camps también apunta a que, en la teoría, algunas mujeres han llegado a ser directoras de un periódico, rectoras de universidad, secretarias de un partido político o incluso primeras ministras (o presidentas del Gobierno), sin embargo, a «las mujeres les cuesta llegar arriba y encuentran obstáculos de todo tipo para alcanzar una posición destacada» (2019: 14). Por tanto, ¿llegan a ejercer su liderazgo?

Además, con el auge de los partidos de extrema derecha el argumento de que la mujer es inferior al hombre vuelve a consolidarse en los mítines, en la calle, en los principales parlamentos europeos e incluso en administraciones locales, influyendo directamente en la opinión pública desde los espacios más cotidianos. El portavoz de Vox en Móstoles (Madrid), Israel Díaz López, hacía la siguiente afirmación durante un pleno: «nosotros no odiamos a las mujeres. En nuestro partido hay muchísimas mujeres y de gran valía, casi tanto como la de los hombres» (*Público*, 2021).

Por otro lado, debido a las consecutivas crisis, ya sea la financiera de 2008 o la sanitaria, económica y social de 2020, el avance hacia la igualdad se ve ralentizado. De hecho, serían necesarios 36 años más para cerrar las brechas: económica, política, de salud y educación. Es decir, la paridad de género tendrá que esperar una generación más como consecuencia del impacto de la pandemia en la sociedad, porque la brecha mundial de género ha aumentado una generación más: desde 99,5 años hasta los 135,6 años (World Economic Forum. Global Gender Gap Report, 2021: 17).

En solo 22 países hay jefas de Estado o de Gobierno, y en 119 países nunca han tenido a una presidenta (ONU Mujeres, 2021)<sup>2</sup>. Esto viene a confirmar que las estructuras del poder siguen estando dominadas por los hombres. Y que la

---

<sup>2</sup> El cálculo es de ONU Mujeres y según la información proporcionada por las Misiones Permanentes ante las Naciones Unidas, que solo ha tenido en cuenta a las jefas de Estado electas.

paridad, también, en cuanto a la representatividad política no se alcanzaría hasta dentro de 130 años.

En este contexto, liderar en igualdad de condiciones es más necesario que nunca para que exista una verdadera transformación que nos haga avanzar como sociedad y que haga posible una nueva cultura de Estado que ponga en el centro el bienestar de las personas sin discriminación por sexo. Liderar sin estar supeditadas al poder masculino (o a la visión androcéntrica del poder) planteando políticas públicas que no penalicen al 51% de la sociedad, que son las mujeres.

## 2.2 CONCEPTO DE LIDERAZGO

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 (2007, 2007b); Puig (2004); Perkins *et al.* (2003), aunque esté más focalizado a las experiencias corporativas y de gobierno basadas en las 10 estrategias de Shackleton en su expedición antártica; Berbel (2013), aunque la obra de Berbel es mucho más extensa y transversal, abarcando la política y la gestión pública; M. Ruiz (2011), Ramos López (2005) o García-Valenzuela y Jiménez (2019), 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 (2018), 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 Hecló (2009), «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”» (citado en Brown, 2018: 481). 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.

### 2.2.1 LIDERAZGO

El concepto clásico de liderazgo en el desarrollo organizacional, según Maxwell (2007), 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 (2007) 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.

Para Perkins *et al.* (2003) 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 (Capítulo 1). Porque ninguna de las acepciones anteriores está reñida con el género. Ninguna impide que pueda ser desarrollada por una mujer.

Según Perkins *et al.* (2003), 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 (Perkins *et al.*, 2003: 17). 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 (M. Sánchez, 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 (Perkins *et al.*, 2003: 19). 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» (2004: 106). 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 (2004), 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 (2007b) y Perkins *et al.* (2003).

Para M. Ruiz (2011) 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 (2011), 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 (2011) 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; mientras 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 (2011: 125). 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 (Perkins *et al.*, 2003; Maxwell, 2007); comunicar con persuasión; legitimización del sistema político y ser un buen estratega que adelante soluciones donde otros ven amenazas (M. Ruiz, 2011: 125-126).

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 (2011: 126-127).

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 (2019) 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 (2019) 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 (2019: 133): 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]» (2019: 147-148). 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 (2019) 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. (2013: 50).

Desde una perspectiva contemporánea, se puede afirmar que el mejor líder, según Maquiavelo (2013), 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 (2019).

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 (2011) ni desde el punto de vista de García-Valenzuela y Jiménez (2019), el liderazgo no es una capacidad que no esté al alcance de las mujeres.

## 2.2.2 LIDERAZGO EN POLÍTICA

Para Molina (1998) 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 (1998) los atributos propios de un líder son la facilidad de oratoria, la vitalidad, la inteligencia, la capacidad resolutoria y la previsión, y comparte las principales aproximaciones teóricas del liderazgo:

TABLA 2.1.  
APROXIMACIONES TEÓRICAS AL LIDERAZGO

<b>La perspectiva conductista</b>	Donde se define el liderazgo en función del comportamiento de los líderes; la perspectiva situacional, cuyo objeto personal de análisis es el contexto
<b>La perspectiva situacional</b>	Cuyo objeto principal de análisis es el contexto en el que se enmarcan los líderes
<b>Los modelos de contingencia</b>	Que analizan los factores coyunturales que permiten la eficacia de un líder
<b>Los modelos transaccionales y de aproximaciones</b>	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.* (2016), 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» (Collado-Campaña *et al.*, 2016: 59). 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 conductistas, entre los que incluyen a Likert y McGregor, Sashkin y Rosenbach, Tannenbaum y Yukl (2016: 59). Por ello, no deja de considerarse que esta dimensión del liderazgo se levanta desde una perspectiva puramente masculina (Kaplan, 1998), precisamente porque a lo largo de la historia ha habido más «jefes» (Genovese, 1997). 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 situacionistas como Evans, Fiedler, Kerr y Jermier, Vroom y Yetton (Collado-Campaña *et al.*, 2016: 59).

Sin embargo, para Collado-Campaña *et al.* (2016) 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 (2007), como apuntaban Collado-Campaña *et al.* (2016), 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 (Weber, 2007):

- 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 (2007: 67-68):

*«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 (2007) 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 (2007: 102):

*«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 (Weber, 2007). 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, 2007: 121).

Weber (2007) 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 (2007), 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 revolución (1919). De ahí su pensamiento. En su conferencia en Munich (1919), Weber sentencia (2007):

*«La política consiste en una dura y prolongada penetración a través de tenaces resistencias, para la que se requiere, al mismo tiempo, pasión y medida. 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 movilizand recursos (Rodríguez González, 2019). En política, hay muchos líderes que no son populares a nivel nacional y, por ende, tampoco a nivel internacional (Rodríguez González, 2019). 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 (2002: 74). Como Giuliani (2002), Rodríguez González (2019)

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» (Rodríguez González, 2019: 25). 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 (Rodríguez González, 2019; Perkins *et al.*, 2003; Maxwell, 2007). Y debe vivir de lo que siente y conseguir que sus emociones las perciban los demás para poder inspirarlos a que lo sigan (Rodríguez González, 2019). Sin emoción difícilmente podrá inspirar a los demás.

Sin embargo, Linz (2019) demuestra que las afirmaciones de Giuliani (2002) y Rodríguez González (2019) 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 (Linz, 2019: 71). Líderes que habían sido prohibidos por los dictadores. Linz (2019) 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 (2019) pone de ejemplo a Santiago Carrillo y Josep Tarradellas. Y ninguno de los ejemplos que menciona es una mujer.

Por otro lado, Linz (2019) 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 (2019: 105).

Álvarez (2014) 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 (Álvarez, 2014: 12-13). Por tanto, liderar conlleva abordar dificultades, luchar a contracorriente y tener la capacidad de transformar la realidad (Brown, 2018; Perkins *et al.*, 2003).

March (2019), 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 (March, 2019: 103). De Vladímir Putin, su capacidad de decisión (March, 2019: 94). 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 (1990-1997): «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» (March, 2019: 84-85). Para Felipe González, Violeta Chamorro responde ser una líder carismática (Weber, 2007).

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 (2019: 74). 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 (March, 2019: 18). 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 Benazir 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» (March, 2019: 19). 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 (2018) 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.* (2016), Weber (2007), Giuliani (2002), Rodríguez González (2019), Álvarez (2014) y March (2019), Brown (2018) 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 (Brown, 2018: 19). 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. (Brown, 2018: 20). Ahora bien, se está de acuerdo con Brown en que no se puede esperar que un líder encarne todas las cualidades anteriormente mencionadas.

Carlyle (1846) fue un individualista decimonónico (Collado-Campaña *et al.*, 2016). 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 (citado en Brown, 2018: 31). 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 (2019) 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 (2018), 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 (Brown, 2018: 29). Sin embargo, aún persiste la idea de que depositar demasiado poder en una sola persona aún «puede merecer la pena en democracia» (Brown, 2018: 41). 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 (2018) 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» (Brown, 2018: 30).

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 (2018: 25-26). 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 (2018: 156):

*«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 (2018), 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.

### 2.2.3 LAS MUJERES Y EL PODER

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 (ONU, 1948). Y, sin embargo, históricamente (Capítulo 1), las mujeres han sido excluidas del poder y de la toma de decisiones (Escribano, 2011).

Según la Real Academia de la Lengua, el poder es «tener expedita la facultad o potencia de hacer algo». Para Molina (1998) 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 (Molina, 1998). Y puntualiza Molina (1998: 93):

*«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 (2019) 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— (Escapa y Martínez, comunicación personal, 2010: 59):

*«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 (Camps, 2019). Berbel (2013) 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 (Berbel, 2013). 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 (Berbel, 2013: 35).

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. (Berbel, 2013).

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 (2013), cuando las mujeres han revisado las concepciones de poder para encararlo más allá de la «guerra entre los sexos», para tratar de alcanzarlo.

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

de que es así lo demuestran feministas como Valcárcel (2019) o Amorós (2000). Junto a Berbel (2013), consideran que las mujeres no deben renunciar al poder. De renunciar a él, permaneceríamos en un eterno «segundo sexo» (Beauvoir, 2015). Berbel (2013) 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» (Berbel, 2013: 39). ¿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 (Berbel, 2013: 40).

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 (2013: 49):

- 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.

#### 2.2.4 EL LIDERAZGO DESDE LA PERSPECTIVA FEMINISTA

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 (1998: 54). Valcárcel (2019), 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 (y normalizada, por ejemplo, en la Constitución Española de 1978), ¿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 (2019), 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» (2011: 20). 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 (Escribano, 2011). Por eso, las relaciones de género constituyen el significado social de lo femenino y de lo 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 (Escribano, 2011: 20).

Para Astelarra (1990), 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, 1997: 15). Genovese (1997) coincide con Criado (2020) al afirmar que la historia demuestra que esta afirmación es así, puesto que casi todos los dirigentes políticos del mundo han sido hombres (1997: 15). Sin embargo, esto no justifica que las mujeres líderes sean ignoradas o sencillamente borradas (March, 2019), motivo por el cual carecemos de datos (Criado, 2020). Por ejemplo, Collado-Campaña *et al.* (2019) 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-Sotelo, 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.* (2019) 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 (Criado, 2020; Nash, 2006).

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 (Genovese y Thomson, 1997). 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 (Genovese y Thomson, 1997). Por otro lado, como también apuntan Genovese y Thomson (1997), 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» (Genovese y Thomson, 1997: 23-24).

En este sentido, Genovese se pregunta: ¿supone una diferencia el que la persona al frente del gobierno sea una mujer? (1997: 281). Según Thomas (1987) y Welch (1985) existe una tendencia de las mujeres a ser ligeramente más liberales que los hombres (citados en Genovese, 1997: 281). 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» (Genovese, 1997). En general, las mujeres que gobiernan países están repartidas por todo el espectro ideológico (Genovese, 1997). 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» (2019: 184). 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 (1759-1797), Flora Tristán (1803-1844), George Sand (1804-1876), Louise Michel (1830-1905), Clara Zetnik (1857-1933), Emma Goldman (1869-1940), Federica Montseny (1905-1994) o Dolores Ibárruri (1895-1989). 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» (2019: 24).

Profundizando más en este apartado entre la relación existente entre el liderazgo y la mujer, cabe mencionar a Pulido (2014). 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 (2000), 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» (2012: 30). 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» (Brizendine, 2012: 30).

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» (Paglia, 2020: 19). Según Ruiloba (2013), 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 (Ruiloba, 2013). Según Ludwing (2002) 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 (citado en Ruiloba, 2013). 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 (Ruiloba, 2013).

Por su parte, Doña (2005) 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 (2000) podrían ser capacidades desarrolladas 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 (Ruiz Mena, 2007).

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» (Cuadrado *et al.*, 2019: 85). 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 (Escapa y Martínez, 2010).

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 (Blázquez, 2007). 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 (2007) 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.

TABLA 2.2.  
 LIDERAZGO. MODELO MASCULINO Y MODELO FEMENINO

Modelo masculino	Modelo femenino
Estilo Operativo: Competitivo	Estilo Operativo: Cooperativo
Estructura organizativa: Jerárquica	Estructura organizativa: Equipo/Red
Objetivo básico: Triunfar	Objetivo básico: Calidad
Estilo de solución de problemas: Racional	Estilo de solución de problemas: Intuición+Racional
Características claves: control detallado; estrategia operativa; actitud no emocional; razonamiento analítico	Características claves: menor control; empatía; cooperación; altos estándares de resolución

*Fuente:* Elaboración propia a partir de Blázquez (2007).

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, porque no todas las mujeres mantienen el modelo femenino expuesto en la Tabla 2.2. 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 (2007), 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 (2011) 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 (2018) 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 (2007) 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 (2007), 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» (Blázquez, 2007: 85).

Eagly y Johnson (1990), 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» (Ramos López, 2005). 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 (Molina, 1998), y de la que parten los liderazgos democráticos y autoritarios (Ramos López, 2005).

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 (1988), 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 (Genovese y Thomson, 1997) o, sencillamente, borradas (Criado, 2020). D. Díaz (2021), 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 (2021), 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» (D. Díaz, 2021: 30). 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 (Kaplan, 1998), 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» (Genovese y Thomson, 1997: 24).

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» (1997: 29). 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 (Genovese y Thomson, 1997). 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 y Thomson, 1997: 19).

TABLA 2.3.  
OPORTUNIDADES Y HABILIDADES DEL LIDERAZGO

<b>OPORTUNIDADES</b>
Las estructuras institucionales
La situación inmediata
El período de poder
La cultura política
El tipo de régimen
Dinámica de seguimiento
<b>HABILIDADES</b>
Estilo del dirigente
La perspicacia política
Los rasgos del carácter
Atributos personales

*Fuente:* Elaboración propia a partir de Genovese y Thomson (1997: 19).

Genovese (1997) 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 (presidenta de la República de Filipinas entre 1986 y 1992), Benazir Bhutto (primera ministra de la República Islámica de Pakistán entre 1988 y 1990), Violeta Chamorro (presidenta de la República de Nicaragua entre 1990 y 1997), Indira Gandhi (primera ministra de la República de la India entre 1966 y 1977), Golda Meir (primera ministra de Israel entre 1969 y 1974), Isabel Perón (presidenta de la Nación Argentina entre 1974 y 1976), Margaret Thatcher (primera ministra del Reino Unido entre 1979 y 1990). 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, Gandhi, 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 (1997: 277).

Además, tras examinar la trayectoria de las mujeres que han sido dirigentes nacionales, Genovese afirma que «muy pocas han llegado al poder solas» (1997: 279). 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 (Genovese, 1997: 297):

*«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 (2006) 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.

#### 2.2.4.1 ESTEREOTIPOS Y OBSTÁCULOS

---

##### 2.2.4.1.1 ESTEREOTIPOS

---

Los estereotipos son las creencias que la sociedad comparte sobre las características que nos definen a hombres y a mujeres, y la sociedad tiene la creencia de que las mujeres somos sumisas, sensibles o débiles, dependientes o comprensivas (Berbel, 2013). Para García Beaudoux (2017) también son creencias las imágenes e ideas compartidas acerca de las características que se asignan como típicas a hombres y a mujeres individualmente. Los estereotipos, además, profundizan en los prejuicios y alimentan la discriminación. García Beaudoux (2017), además, admite que los estereotipos suelen ser resistentes al cambio. Es más, suelen transmitirse de generación en generación, y de manera tan autoritaria que pueden confundirse como parte de nuestra naturaleza, como factores biológicos (Lippmann, 2013). Lippmann (2013: 93) los define de la siguiente manera:

*«Los estereotipos constituyen una imagen ordenada y más o menos coherente del mundo, a la que nuestros hábitos, gustos, capacidades, consuelos y esperanzas se han adaptado por sí mismos. Puede que no formen una imagen completa, pero son la imagen de un mundo posible al que nos hemos adaptado.»*

Según Beard (2018), los mecanismos que silencian a las mujeres —y la acción de las mujeres— están profundamente arraigados en la cultura occidental. Pero también los mecanismos que no toman en serio a las mujeres, que las aíslan o que les niegan los centros de poder. Y hace la siguiente afirmación (Beard, 2018: 423):

*«Nuestro modelo cultural y mental de persona poderosa sigue siendo irrevocablemente masculino, puesto que si cerramos los ojos y conjuramos la imagen de alguien que ocupa una presidencia o que ejerce la docencia, lo que la mayoría ve no es precisamente a una mujer, y eso ocurre incluso si quien imagina es una mujer.»*

Criado (2020) alerta de que la realidad está desfigurada por una presencia (la de las mujeres) que está ausente. Esta autora llama a este hecho brecha de datos de género. Es la fortaleza (discriminatoria) del estereotipo cultural.

Desarrollar el concepto de liderazgo desde la perspectiva feminista implica localizar estereotipos e intentar derrumbarlos, porque la sociedad no cambia de un día para otro por decreto, o por aplicar la ley de un día para otro, sino cuando se modifican los significados, cuando hay valores sociales que impregnan a toda la ciudadanía y se mantienen en el tiempo (García Beaudoux, 2017). Desde los años veinte del siglo pasado, a las líderes políticas se las ha catalogado de transgresoras, marimachos, raras, tiorras, etc. Este es el lenguaje que se empleaba para definir a las mujeres que se han diferenciado negando lo comúnmente establecido (Ramos Palomo, 2020). Y en pleno siglo XXI, las mujeres en política siguen siendo descalificadas. Un ejemplo lo encontramos en el Partido Popular, que se ha referido a líderes como Ada Colau (alcaldesa de Barcelona), Yolanda Díaz (vicepresidenta segunda del Gobierno), Mónica García (líder de Más Madrid), Mónica Oltra (vicepresidenta primera de la Generalitat de Valencia) y Fátima Hamed (miembro de la Asamblea de Ceuta por el partido Movimiento por la Dignidad y la Ciudadanía) como «aquellarre radical» (Cadena Ser, 2021).

La cultura patriarcal ha otorgado signos a los hombres diferentes de los signos de las mujeres, consideradas como «lo otro» (Ramos Palomo, 2020: 93). Esta autora también admite que el sistema de género ha impulsado una desequilibrada relación entre los sexos, que discrimina directamente no solo a las mujeres, sino también sus experiencias normalizando las carencias de la ciudadanía femenina (Ramos Palomo, 2020).

Ramos López (2005) identifica claramente que las diferencias entre el estilo directivo de hombres y mujeres se explican por las creencias estereotipadas con respecto al género. De hecho, esta autora afirma que los puestos de mayor responsabilidad se corresponden tradicionalmente con actitudes y aptitudes relacionadas con el estereotipo masculino. Por esta razón, los hombres son considerados directivos más eficaces (Ramos López, 2005: 120-121). Algo que se puede extrapolar directamente a la política. Considera, además, que los estereotipos de género aún perduran. Según Nicholson (1987), existen dos polos deseables: el polo deseable masculino y el polo deseable femenino. El polo deseable masculino se asocia con el liderazgo eficaz, denostando la capacidad de liderar de las mujeres. A las mujeres se les atribuye, básicamente, falta de seguridad y de autocontrol emocional. Positivamente, se les asocia la interacción personal y la motivación por los demás. Sin embargo, son menos los rasgos asociados positivos y estos rasgos están más alejados de la dirección. En cuanto

al polo deseable femenino, a las mujeres se las asocia con la diplomacia, la amabilidad y la ternura; a los hombres, con el lenguaje duro y brusco y nada consciente de los sentimientos ajenos (citado en Ramos López, 2005).

Cuadrado *et al.* (2019) explican que, tradicionalmente, se han identificado dos tipos de discriminación: por un lado, la discriminación de Becker o por gusto (*taste-based discrimination*), que se produce en base a las creencias culturales de un grupo sobre otro. Y la discriminación estadística (*statistical discrimination*), que sucede cuando existe ausencia de información entre los propios individuos, algo que afecta a todos los integrantes del propio grupo. Sin embargo, Cuadrado *et al.* (2019) apuntan a una tercera discriminación: la de género, que se produce de manera inconsciente, es decir, sin la clara intención de discriminar. Por tanto, es una discriminación implícita, puesto que está basada en creencias y asociaciones que no están conscientes en las personas. Y esta discriminación implícita es provocada por los estereotipos de género implícitos (Cuadrado *et al.*, 2019). También, según estos autores, las características que definen a una persona que ocupa un puesto de liderazgo, entre otras son: la competencia, la ambición, la racionalidad, la agresividad, la competitividad y similares. Se señalan otras cualidades, pero en menor medida, como la sumisión, la afectividad, la compasión, el cariño o la sensibilidad. Las primeras características están consideradas como estereotípicamente masculinas. Las segundas, «estereotípicamente femeninas». Por esta razón, y como se ha mencionado también previamente, se asocia el liderazgo de éxito con características masculinas (Cuadrado *et al.*, 2019; Ramos López, 2005).

Sin embargo, Cuadrado *et al.* (2019) consideran que fue Schein (1973) la primera autora que investigó la relación que existe entre los estereotipos de género y las exigencias para desempeñar un cargo de alta responsabilidad. Schein (1973) denominó *think manager-think male* para referirse a sus propios resultados que explican el motivo por el que las mujeres líderes son más identificadas con rasgos estereotípicamente masculinos (citada en Cuadrado *et al.*, 2019). De hecho, las mujeres líderes se describen, en mayor medida, con valores individualistas y relacionados con la dimensión masculina de los estereotipos de género (Cuadrado *et al.*, 2019).

Por otro lado, la tipificación masculina del poder conlleva una discriminación femenina. En primer lugar, son peor evaluadas que los hombres y peor evaluadas por los hombres porque consideran que las mujeres no estamos asociadas al liderazgo eficaz. Por tanto, no se reconoce las competencias de las mujeres. En segundo lugar, cuando las mujeres adaptan su comportamiento al estilo masculino (asumen estereotipos masculinos), que acaba desembocando en un rechazo social (Heilman, 1983, citado en Cuadrado *et al.*, 2019).

#### 2.2.4.1.2 OBSTÁCULOS

---

La vida pública tiene un coste mayor para las mujeres (García de León, 2002) porque, aunque tienen que hacer frente a los mismos reveses que los hombres, las mujeres, además, tienen una mayor presión psicológica que las conduce a adaptarse al modelo masculino, y no solo a su forma de llevar a cabo el trabajo, también a su forma de ejercer el poder (citada en Ruiloba, 2013). Por tanto, la vida pública, en sí misma, ya es un obstáculo para las mujeres. Son más cuestionadas por la sociedad (profundamente estereotipada) y corren un riesgo mayor que los hombres a ser juzgadas (Ruiloba, 2013).

Además, los hombres siguen teniendo más fácil acceder al poder porque los mecanismos de las estructuras políticas siguen facilitándoles el terreno en base a unos patrones muy consolidados relacionados con un tipo de cultura política (Comas d'Argemir, 2006). Esa cultura política sigue siendo patriarcal. Además, cuando las mujeres detentan el poder, se les exige mucho más y se las sigue descalificando por cuestiones que a los hombres no se les descalificaría (Blázquez, 2007). Según Roosevelt (citada en Blázquez, 2007: 75):

*«Las mujeres que estén dispuestas a ser líderes deben destacar y servir de blanco. Lo van a hacer cada vez más, y cada vez más deben hacerlo... Cada mujer política necesita desarrollar una piel tan gruesa como la de un rinoceronte.»*

También Genovese y Thomson (1997) identifican que la sociedad discrimina a las mujeres líderes, especialmente con actitudes abiertamente sexistas que las menosprecia, y especialmente ocurre cuando las mujeres tienen capacidad para tomar decisiones.

Por tanto, la vida pública en sí misma, y la sociedad en sí, suponen obstáculos para las mujeres líderes. Y, como apunta Genovese, algunas rechazan el feminismo (1997: 281):

*«Todas las líderes se enfrentan a grandes obstáculos que deben superar si quieren alcanzar su propio éxito político y el de sus políticas. Parece razonable suponer que una de las razones por las que las mujeres dirigentes no se han mostrado más a favor del feminismo se debe al hecho de que un programa político de este tipo podría considerarse en contra del orden establecido de forma radical y además favorecer estas cuestiones podría ser demasiado arriesgado políticamente.»*



Sin embargo, esta tesis doctoral defiende que rechazar el feminismo sería muy arriesgado, porque el coste de no aplicar una agenda feminista cuando se ostenta el poder es ostentar el poder para que no cambie nada, para seguir sometida al patrón masculino, lo que llevaría a las mujeres a una situación de eterna debilidad, sometimiento y complacencia.

Escribano (2011) es otro autor que confirma que las mujeres siguen recibiendo agravios, están obligadas a superar barreras, hacen frente a la falta de oportunidades, siguen estando subordinadas y, por las experiencias que viven, continúan alimentando un sentimiento profundo de incompetencia, motivos más que suficientes que las lleva a alejarse de la política. Esto demuestra las diferencias sociales en cuanto a la posición que hombre y mujer ocupan en la sociedad, diferencias que son claramente discriminatorias para las mujeres que demuestran una forma de desigualdad social (Astelarra, 2005).

Profundizando en los obstáculos para el liderazgo de las mujeres, Pulido (2014) identifica los siguientes: la cultura androcéntrica (que aún predomina en los espacios donde las líderes se desenvuelven); la penalización que sufren por sus errores; la magnificación que hacen del riesgo de fracaso que conlleva un cargo; la fuerte tendencia a apoyar a los demás sin tener en cuenta el coste de sus propios intereses profesionales; mantener el uso del humor como instrumento para preservar las estructuras patriarcales; que no se espere que la mujer desempeñe puestos de liderazgo (el que los desempeñe, resulta algo extraordinario); los problemas derivados de la falta de respeto a la autoridad (en unos casos deriva en violencia verbal; en otros, física).

Se identifican, además, tres momentos en el ascenso de una política a un cargo de responsabilidad (Pulido, 2014). El primer momento es cuando la mujer tiene que superar el obstáculo personal, la influencia de su entorno y su familia en su carrera política. El segundo, hacer frente a la soledad de la líder (motivada por el rechazo social y el contexto masculinizado) cuando logra alcanzar el liderazgo. El tercero está relacionado con todo lo que le costó lograr llegar al poder y la influencia que ejerce en ella los primeros momentos, porque tiene la consecuencia de que se le olvida aplicar políticas con perspectiva de género o directamente se niega a aplicarlas porque considera que hacerlo la debilitaría (rechazan el feminismo a la hora de actuar) (Genovese, 1997).

García Beaudoux (2017) también menciona otros mecanismos que discriminan a las mujeres en política, como el de la «mujer invisible». ¿Qué ocurre en este caso? La política también es debatir, compartir ideas, dialogar y llegar a consensos. Sin embargo, cuando una mujer comparte su punto de vista es ignorada no solo por sus compañeros de partido, sino también por los rivales.

Los hombres tienden a hablar entre sí, aparentemente sin escucharla, o alzan el volumen de sus voces hasta que se silencie la suya. En muchos casos, además, sí son escuchadas, pero no les dejan a ellas compartir las ideas: las venden ellos como propias.

Según Ås (1975), a medida que pasa el tiempo y las mujeres aumentan sus esfuerzos por adquirir el mismo estatus que posee el hombre, parecen desanimarse o venirse abajo justo cuando creen que lo están consiguiendo. Ella se hace la siguiente pregunta: ¿Quiénes somos las mujeres en el mundo? ¿Dónde encajamos? Según Ås (1975), las técnicas maestras de dominación son los procesos que los hombres llevan a cabo, consciente o inconscientemente, para que las mujeres sigan siendo pasivas, sumisas, ignoradas y secundarias. Cuando las mujeres son conscientes de que son víctimas de estas técnicas, se neutralizan, pierden el poder (dejan de hablar, de compartir, de participar o de limitar su presencia). Prefieren, simplemente, retirarse. Esas técnicas maestras de dominación son: la invisibilidad de las mujeres (hacerlas más invisibles, borrarlas); ridiculizarlas, convencerlas de que sus razonamientos son ridículos; no tomarlas en serio; acudir al chiste o a la ironía para relacionarse con ellas; puede llegar al punto de ser humilladas, incluso físicamente; ocultarles información, porque si a las mujeres se les oculta información, carecen de poder en la toma de decisiones (es una manera más de marginarlas); el doble castigo, porque da igual lo que las mujeres hagan o dejen de hacer, si se hace estará mal y si no se hace también estará mal; culpabilizarlas y avergonzarlas de una situación concreta, corregirlas constantemente, hacerles ver que están en el error, hacerlas sentir que no valen o que no son lo suficientemente buenas.

Cabe mencionar, además, que el muro de la maternidad resulta para muchas mujeres infranqueable. Porque su situación personal, la influencia de su familia y la responsabilidad de los cuidados, cuyo peso recae principalmente sobre las mujeres, resulta ser un obstáculo cuando no existen herramientas para poder conciliar (Camps, 2019). En palabras de García-Valenzuela y Jiménez, este obstáculo «se basa en estereotipos sobre lo que las mujeres son y hacen, y especialmente funciona asociando su maternidad con una falta de compromiso, liderazgo y ambición en la vida profesional» (2019: 107). Estas autoras mencionan que este sesgo tiene dos expresiones. El primero se manifiesta a través de términos hostiles sobre las madres: «las madres no deberían trabajar», «no tienen tiempo para asumir retos o determinadas posiciones», etc. El segundo, con buenas palabras que, a pesar de parecer que son mejores, o positivas para las mujeres, resultan más peligrosas, puesto que, de una manera aparentemente inocente, o muy comprometida con su maternidad, el hombre ejerce un comportamiento sobreprotector sobre ellas que las acaba excluyendo. En este último caso, el hombre puede parecer buena persona, pero al final acaba

tomando decisiones unilaterales y no consensuadas con la mujer que es madre y a quien cree sobreproteger pensando que hace lo correcto.

Sobre este último punto, García-Valenzuela y Jiménez (2019) se preguntan que si un responsable se ve obligado a llamar a una persona de su equipo fuera de horario por una incidencia en un proyecto, reconociendo que su equipo está formado por un hombre y una mujer (ambos padres), ¿a quién llamaría? Llamaría al hombre, pensando que le está haciendo algún favor a la mujer, o que la está sobreprotegiendo, cuando en realidad la está discriminando por ser madre. Y ser madre no es sinónimo de incapacidad.

Hasta el momento, se han mencionado varios obstáculos con los que se encuentran las mujeres líderes. Y es que se tiende a pensar que la igualdad ya está lograda y, sin embargo, la igualdad conseguida resulta insuficiente, porque se modifican las normas o se impulsan nuevas, pero muy lentamente. Y la igualdad plena no llegará hasta que, con los cambios normativos, también cambie la cultura o las costumbres (Camps, 2019).

Para Camps (2019), hay tres aspectos que demuestran la aún patente existencia de la desigualdad. En primer lugar, la mujer aún siente la inferioridad de género en su vida cotidiana por la doble jornada, es decir, por las labores propias del sexo (labores asignadas históricamente por ser mujeres), el cuidado de los hijos, y también de nuestras personas mayores o de los enfermos. Las mujeres se sienten culpables si se descuidan de sus labores, obligatorias y exclusivas del sexo femenino. Por tanto, «la mujer liberada ha resultado serlo solo de puertas afuera» (Camps, 2019: 13). En segundo lugar, la constatación de que aún la igualdad no está lograda (y que hasta el momento resulta insatisfactoria) nos lleva a pensar que la auténtica igualdad de oportunidades no existe (o no está a nuestro alcance de momento). Sin embargo, esto es algo que la sociedad puede admitir que ocurre, pero no debe permitir que ocurra. Según Camps (2019), las mujeres han logrado, en la teoría, ser directoras de periódicos o de hospitales, rectoras de Universidad o secretarías de un partido político. Pero, en la práctica, las mujeres, aunque alcancen posiciones, tienen dificultades para liderar y ejercer el poder. En tercer lugar, la violencia sexual es un hecho y no mejora con los años de una manera determinante. Siguen cuantificándose las violaciones, los acosos sexuales y el maltrato, una afirmación que desemboca en la idea de que las mujeres siguen siendo objetos y no sujetos, parte de una sociedad en su conjunto con igualdad de derechos y de oportunidades (Camps, 2019).

Para combatir esta desigualdad, Camps (2019) propone dos estrategias. Por un lado, no masculinizar a las mujeres para no consolidar una sociedad más masculina y más machista. Ella apuesta por feminizar a los hombres. Por otro

lado, consolidar la idea en nuestra cultura de que el feminismo no es un asunto de las mujeres, no son problemas de las mujeres, sino del interés común.

En cuanto a la violencia, el tercer punto según Camps (2019) que evidencia la desigualdad, García Beaudoux (2017) admite que, a partir de los estereotipos también se ejerce violencia y con la violencia se silencia a las mujeres, se las desplaza; en algunos países, como México, la violencia acaba con la vida de las mujeres que son políticas y candidatas.

Además de la violencia, García Beaudoux (2017) identifica otros obstáculos, como el techo de cristal, la pared de cristal, el techo de cemento y el suelo pegajoso.

En esta tesis doctoral se analizarán estos y otros obstáculos, porque identificando cuáles son los muros que impiden a las mujeres liderar y ejercer el poder, se podrá ser capaz de derribarlos.

#### 2.2.4.1.3 EL TECHO DE CRISTAL

---

En 1997, Genovese y Thomson sostuvieron que la política era un mundo de hombres, considerada una regla absoluta e implícita en nuestra cultura. La experiencia de mujeres con aspiraciones políticas admite la existencia de un techo de cristal, fruto de esa cultura masculina. Un techo que está al alcance de las mujeres, pero que no pueden sobrepasar. Por ello, «se puede decir que la mujer que aspira a alcanzar la cumbre se convierte en un enemigo potencial del orden establecido, ya que para llegar hasta ahí tiene que haber encontrado un camino alternativo» (Genovese y Thomson, 1997: 23). Estos autores, además, puntualizan que la mujer en política con éxito puede ser calificada como una anomalía que tendrá muy pocas posibilidades o bien, como se ha hecho alusión en este capítulo, su éxito puede capitalizarlo su familia o su marido. No se le atribuyen a ella sus habilidades o esfuerzos (Genovese y Thomson, 1997).

Ramos López (2005) considera que los estereotipos son la piedra angular de la persistencia de la inferioridad de la mujer que hace que el techo de cristal pueda resultar infranqueable. Un techo de cristal que según esta autora es la metáfora para hacer alusión a las barreras invisibles, y obstáculos implícitos, que impiden a mujeres preparadas y cualificadas acceder a la alta dirección, promocionar o, sencillamente, crecer (Ramos López, 2005: 39). Hay que subrayar que ese techo invisible se construye a base de prejuicios psicológicos y organizativos. Y por la

gravedad que entraña, se ha rebautizado el concepto en verdaderos laberintos de cristal por la complejidad que supone superarlos o resolverlos.

Concretamente, el techo de cristal dificulta el desarrollo de una mujer que quiera desarrollar su carrera política, pero también perjudica al partido o a la organización, porque, básicamente, no aprovecha al máximo su talento (Ramos López, 2005: 39). Por otro lado, también esta autora menciona diferentes factores que son motivo de estos obstáculos. En primer lugar, factores obstaculizadores externos, centrados en las consecuencias que se derivan de una cultura patriarcal y androcentrista. Una cultura que determina las relaciones de poder desiguales entre mujeres y hombres y sobre la que se han establecido roles de género que nos diferencian (Sarrió, 2002). En segundo lugar, factores obstaculizadores internos: hacen referencia a características de las mujeres que les afecta a la hora de acceder o a la hora de promocionar. Es decir, buscan causas de discriminación de género en las mujeres (Ramos López, 2005). Y, por último, factores obstaculizadores interactivos: estos factores se refieren a la compatibilización de las responsabilidades con la vida familiar. Hay puestos que requieren de disponibilidad para viajar y disponibilidad de horarios. El hábitat laboral se ha configurado desde el punto de vista masculino, por eso, para las mujeres es más difícil poder llevarlo a cabo. Según Ramos López (2005), este factor es interactivo porque en su articulación intervienen factores internos relacionados con la identidad de género femenina, como factores externos relacionados con el consenso social que reconoce un rol femenino asociado al entorno privado y a la maternidad y, por otro, carencia de apoyo social y un reparto desigual en las tareas del hogar (Ramos López, 2005: 47).

Fitzpatrick (2016) explica el techo de cristal cuando abarca la historia de algunas de las mujeres que han sido candidatas a la presidencia de los Estados Unidos de América: Victoria Woodhull, Margaret Chase Smith y Shirley Chisholm. En el momento en el que ella escribió *The highest glass ceiling* (2016) Hillary Clinton era la candidata por el Partido Demócrata a las elecciones presidenciales. Su rival, por el Partido Republicano, era Donald Trump. Ninguna de las mujeres que han intentado ser presidentas de los Estados Unidos lo ha conseguido. Woodhull, en la segunda mitad del siglo XIX, se enfrentó a la marginación por género, a las leyes (que no le permitían presentarse), a la discriminación por edad y a su experiencia profesional, fuertemente criticada (fue corredora en la bolsa de Nueva York y fundó un periódico). También defendió el sufragio femenino y fue testigo de cómo las mujeres pudieron finalmente ejercer su derecho al voto en 1920. Defendió reformas laborales en beneficio de todos y apoyó el amor libre. Acusada de publicar un «periódico obsceno», fue a la cárcel, y el día de las elecciones de 1972, la primera mujer en intentar alcanzar la presidencia de los Estados Unidos estaba en prisión. Margaret Chase Smith fue, en los años sesenta

del siglo XX, la única mujer que lo intentó por el Partido Republicano, pero los republicanos optaron por el senador Barry Goldwater. Shirley Chisholm se presentó un siglo después que Woodhull, además, era negra, pero decía que a menudo era más discriminada por ser mujer que por ser negra (Martín, 2020). Tampoco lo consiguió (Fitzpatrick, 2016).

Para García Beaudoux (2017) el techo de cristal son todos aquellos obstáculos a los que se enfrentan las mujeres que aspiran a ser directivas en igualdad de condiciones y salario en organizaciones corporativas, pero también en partidos políticos o entidades educativas. El término, según García Beaudoux (2017), fue empleado por primera vez por dos periodistas en 1986, Carol Hymowitz y Timothy Schellhardt, en un reportaje publicado en el *Wall Street Journal* titulado *The Glass Ceiling: Special Report on the Corporate Women*. Las mujeres, aunque cuenten con experiencia y estén altamente cualificadas, se estancan y solo avanzan hasta niveles medios en la jerarquía de la organización o del partido político. Y es que García Beaudoux (2017), además, diferencia entre el techo de cristal y el muro de cemento. Este último impide a las mujeres acceder a los mismos derechos que los hombres, como el derecho al voto, derecho a estudiar en una universidad o el derecho a obtener el mismo salario por el mismo trabajo. Y también hace una distinción para el obstáculo llamado «pared de cristal», que se refiere a la discriminación horizontal que impide que las mujeres accedan a determinadas áreas en el marco de la organización. Se refiere, por ejemplo, a aquellas mujeres en política que rompen el techo de cristal, llegan a ser ministras, pero no obtienen carteras con la responsabilidad en Economía, Hacienda o Fomento, porque estas áreas les han estado vedadas a las mujeres (García Beaudoux, 2017).

Con relación a este último punto, Berbel (2013) sostiene que muchas mujeres se preguntan si existe una verdadera democracia, puesto que hombres y mujeres tienen posiciones de poder divergentes en todos los ámbitos sociales. También sustenta que el poder real se halla en la economía, en el conocimiento y la política. Pero a estos puestos no se accede por oposición, es decir, que nadie llega a ser presidente de una empresa, a rector de universidad o a secretario general de un partido político mediante una oposición donde se evalúan los méritos de los y las candidatas. Y este es uno de los motivos principales, también, por los que escasea la presencia de las mujeres (Berbel, 2013). Ella propone, además, el dilema de la «doble atadura». Es decir, a las dificultades de cooptación, el techo de cristal, la discriminación por sexo o a la dificultad para conciliar una vida profesional y laboral, se le suma la persistencia de los ya mencionados estereotipos. Esta autora considera que es una doble atadura la expectativa de cómo deberían comportarse las mujeres, algo que también las presiona negativamente cuando alcanzan puestos de poder y de decisión. Y

cuando no se comportan en función de lo que se espera de ellas, es decir, «si no son dependientes, sumisas, comprensivas y emocionales de acuerdo con sus atributos femeninos. (...) “Maldita si haces”, “condenada si no haces”» (Berbel, 2013: 75-76). Las tres dificultades que ponen a las mujeres en esa doble atadura son las siguientes (Berbel, 2013: 76-77):

- La crítica permanente (y según las percepciones extremas). Las mujeres actúan de acuerdo con los estereotipos de su género. Por ello, son consideradas como competentes. Pero si no actúan conforme a estos estereotipos, entonces se consideran poco femeninas y por ello también son criticadas.
- La exigencia permanente. Es decir, el límite de ser altamente competentes. Las mujeres se enfrentan a niveles altos de exigencia y reciben una baja recompensa en relación con lo que se les exige a los hombres y a la recompensa que ellos reciben. Por tanto, están sometidas a estándares (o índices) de alta competencia: además de su trabajo deben demostrar constantemente que pueden liderar y gestionar expectativas y además se les recompensa menos por ello.
- La presión de ser aceptadas. Son competentes pero no gustan: es decir, o las mujeres son consideradas competentes o gustan, pero no las dos cosas al mismo tiempo.

#### 2.2.4.1.4 EL TECHO DE CEMENTO

---

La complejidad de los obstáculos, la imposibilidad de poder visualizarlos para superarlos y el hecho de que a veces se les niegue que lo pueden conseguir (es decir, a veces ni se puede percibir que el cargo o el puesto existe y que está al alcance) conforman el techo de cemento (*cement ceiling*). También se relaciona este concepto al hecho de considerar que el muro es tan duro que no se puede romper, como sí lo harían con el cristal, puesto que el cemento es un material más duro que el cristal. Por tanto, este obstáculo hace referencia a la negación de algunas mujeres de aceptar un cargo de liderazgo creyendo (o previendo) las dificultades que el propio cargo conlleva para conciliar una vida personal y laboral (García Beaudoux, 2017). Para esta autora, esta es una limitación interna y una barrera psicológica cognitiva que nace a partir del aprendizaje y de la socialización, de lo que ocurre en nuestro entorno y también con la familia, y de la relación con los medios de comunicación. Por tanto, es un obstáculo «autoimpuesto por el miedo a las consecuencias» (García Beaudoux, 2017: 53).

#### 2.2.4.1.5 EL PRECIPICIO DE CRISTAL

---

Este concepto se relaciona con aquellos puestos en riesgo que son ocupados por mujeres. Es decir, se busca a mujeres capaces de salvar circunstancias, ya sean políticas o empresariales, que están en riesgo o que hay poca esperanza de que se salven. Este hecho tiene un lado positivo y un lado negativo. El lado positivo es, como dice Berbel (2013), que, desde la perspectiva feminista, se recibe bien, puesto que los valores femeninos se están recibiendo bien para hacer frente a determinadas circunstancias. Sin embargo, se tiene la percepción de que los hombres, cuando generan el caos, llaman a las mujeres para que lo solucionen. Y es que puede existir una tendencia a reservar para las mujeres los peores puestos o los peores cargos, especialmente aquellos que entrañan riesgos o que tienen más riesgo de fracasar (Berbel, 2013).

Un ejemplo en política lo tenemos en la figura de Inés Arrimadas, líder del partido Ciudadanos en España. Tras las elecciones del 28 de abril de 2019, Ciudadanos obtuvo 4.136.600 votos, equivalentes a 57 escaños. Fue el tercer partido más votado de todo el arco parlamentario. El líder en ese momento, y desde la fundación del partido en 2006, era Albert Rivera. Tras las elecciones del 10 de noviembre de 2019, Albert Rivera dimitió. Ciudadanos perdió 2.486.282 votos. Y de 57 escaños pasó a tener tan solo 10 (Ministerio del Interior, 2019). El peso de la dirección del partido recayó en Inés Arrimadas, que, hasta diciembre de 2021, continúa mientras los sondeos solo suman una estrepitosa caída de celebrarse las próximas elecciones generales (CIS, 2021).

Por tanto, a diferencia del techo de cristal, el fenómeno *glass cliff* (o precipicio de cristal) no se trata de que existan obstáculos que las mujeres deban superar o que las impida crecer; se trata de que se les ofrece puestos con un riesgo muy alto de fracasar. Ryan y Haslam (2005) afirman que «el estereotipo masculino empresarial *think male-think female* en tiempos de crisis se convierte en *think crisis-think female*» (citados en Berbel, 2013: 65).

#### 2.2.4.1.6 EL SUELO PEGAJOSO

---

El suelo pegajoso (*sticky floor*), para García Beaudoux (2017), es un obstáculo distinto a los demás. No se trata de un obstáculo de índole organizacional o psicológico, sino de carácter cultural. Es una barrera ligada a los obstáculos del entorno doméstico, a la naturaleza del mundo doméstico asociado históricamente con el deber femenino. Se les pide a las mujeres que multipliquen sus jornadas para abarcar sus deberes profesionales y sus deberes domésticos. Los altos cargos suelen exigir flexibilidad horaria, geográfica y de permanencia,



algo que lo hace incompatible con la tarea de los cuidados, la familia y la maternidad, roles predominantes asignados a las mujeres (García Beaudoux, 2017).

Este obstáculo trae consecuencias porque cuando las mujeres soportan en mayor medida las cargas familiares, se ven obligadas a dejar sus trabajos, negarse a aspirar a cargos de mayor responsabilidad o incluso a pedir jornadas de trabajo más flexibles, algo que repercute directamente en sus salarios y consecuentemente en sus pensiones cuando llegan a la edad de jubilación. Según la OIT y Gallup (2018), el índice «de participación de las mujeres en la población activa en el mundo se aproxima al 49%. En cambio, el de los hombres es del 75%. Por tanto, existe una diferencia de casi 26 puntos porcentuales y en algunas regiones la disparidad supera los 50 puntos porcentuales». En España, en 2018, la tasa de participación masculina en la fuerza del trabajo era de un 63,8%, la femenina de un 52,2%. Y, ¿qué opinaban las mujeres? El 9% de las mujeres españolas quería quedarse en casa y cuidar de los familiares y del hogar (en un 3%, los hombres), el 60% de las mujeres quería tener un trabajo remunerado y quedarse en casa (en un 48%, los hombres) y el 30% de las mujeres querían tener un trabajo remunerado (en un 46%, los hombres). Durante la pandemia en España y en plena recuperación económica (noviembre de 2021) se consiguió que hubiera menos mujeres y menores de 25 años en paro que antes de la pandemia (1.888.257 mujeres). El paro masculino se situó en 1.294.430 hombres. Aún había en el paro 593.827 mujeres más que hombres (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2021).

Un dato interesante en el que merece la pena detenerse es el que publicó CloisnGap junto a PriceWaterhouseCoopers (PwC). En su guía de buenas prácticas corporativas para la igualdad de género recogen que «si se cerrasen tanto la brecha en la tasa de empleo como la brecha en la tasa de parcialidad, el PIB español podría incrementarse en 201.913 millones de euros». Esta cantidad «se traduciría en un incremento del 16,8% del PIB del año 2018. Este incremento potencial de la producción vendría impulsado por una creación de empleo femenino de 2,3 millones y por el traspaso de mujeres que actualmente trabajan a tiempo parcial y que pasarían a hacerlo a tiempo completo» (CloisnGap y PwC, 2020: 10).

#### 2.2.4.1.7 EL SÍNDROME DE LA IMPOSTORA

---

Cadoche y Montarlot (2021) confirmaron que había mujeres que siguen sin creer en ellas mismas. Y analizaron lo que se denomina «el síndrome de la impostora».

Su investigación parte de la comprobación de que hay mujeres con una buena formación y con carreras profesionales de éxito que dudan, carecen de confianza en sí mismas o les preocupa la impostura. Son mujeres que dudan de sus propias capacidades, de su propio poder. Dos ejemplos. Según Simone Veil (citada en Cardoche y Montarlot, 2021):

*«Estaba convencida de no aguantar mucho tiempo. Me dije: “Voy a cometer un gran error y enseguida me mandarán de nuevo a la magistratura”.»*

Y según la propia Michelle Obama cuando presentó su libro *Mi historia* (citada en Cardoche y Montarlot, 2021):

*«Aún tengo algo de síndrome de la impostora; no se acaba nunca, ni siquiera en este instante en que ustedes me van a escuchar.»*

Cardoche y Montarlot (2021) afirman que cuando más éxito tiene la persona, más duda de lo que ha conseguido. Es justo en ese sentimiento donde reside el dolor puesto que se alimenta de los logros que la persona puede acumular. Y, cuanto más presente está el éxito, más crece el sentimiento de ansiedad.

Fue Kant quien introdujo el término para identificar claramente una variable de deshumanización (Cardoche y Montarlot, 2021). Pero, al síndrome de la impostora hay que añadir la cosificación que sufren las mujeres. De hecho, dos activistas americanas, Catharine MacKinnon y Andrea Dworkin, denunciaron en 1997 que esta cosificación parte de los hombres (Cardoche y Montarlot, 2021). Kant decía de la cosificación que «en cuanto una persona se convierte en un objeto de deseo para los demás, todos los vínculos morales se disuelven y la persona así considerada no es más que una cosa que se usa y aprovecha» (citado en Cardoche y Montarlot, 2021: 173). Ahora bien, fueron también Fredrickson y Roberts quienes desarrollaron la teoría de la cosificación de las mujeres, demostrando incluso los efectos negativos a nivel psicológico, puesto que afecta gravemente a su salud mental (Cardoche y Montarlot, 2021). Y es que, al convertirse en un objeto sexual, la mujer es degradada, por eso acaba perdiendo la confianza en sí misma.

Los orígenes de la falta de confianza en una misma no son una ilusión: existen motivos históricos (Criado, 2020), existen motivos sociales (puesto que la sociedad está tremendamente estereotipada) y existen motivos familiares (influencia directa desde nuestra propia infancia) (Cardoche y Montarlot, 2021).

#### 2.2.4.1.8 EL SÍNDROME DE LA ABEJA REINA

---

El concepto surge en 1973 y de la mano de la psicología (García-Velasco, 2013). Los psicólogos Staines, Travis y Jayaratne lo mencionaron en el artículo *The Queen Bee Syndrome*. Y lo definieron como mujeres que son antifeministas, que tienen una actitud negativa para con otras mujeres, negando, incluso, la existencia de discriminación por razón de sexo y atribuyendo su éxito personal y profesional a méritos propios. Un mérito que han alcanzado sin ayuda y rodeándose de hombres a la hora de trabajar (citados en García-Velasco, 2013). Este tipo de mujeres están convencidas de que, si ellas han podido llegar a lo más alto sin apoyo, el resto de mujeres tampoco necesitan dicho apoyo.

Y, como según ella misma dice, «el síndrome de la abeja reina es utilizado típicamente para explicar por qué no se observan entre mujeres poderosas patrones de comportamiento homofílico» (García-Velasco, 2013: 19). Cooper demostró en sus investigaciones que las mujeres no tradicionales respondieron más positivamente al liderazgo de las mujeres en general que las mujeres que sí son conservadoras; también las mujeres tradicionales respondieron más positivamente a su propia experiencia de mujeres líderes tradicionales que al liderazgo no tradicional (Cooper, 1997: 491-492). Es decir, las mujeres más progresistas responden bien y empatizan más con el liderazgo de las mujeres en general. Mientras que las mujeres más conservadoras responden bien a su propia experiencia como mujeres tradicionales y rechazan el ejercicio de las mujeres que no lo son.

Cadoche y Montarlot (2021) responden a si la misoginia femenina es un mito o una realidad y reconocen que las relaciones y las amistades entre hombres son las que impregnan nuestra cultura, que la educación confirma en buena parte la falta de confianza en nosotras mismas, que la cultura nos hace compararnos entre nosotras constantemente. Esto completaría a Pulido (2014): cuando la mujer llega, se tiene que enfrentar a la soledad (de la líder) y después genera rechazo entre otras mujeres porque cuando llega al poder se olvida de aplicar políticas con perspectiva de género que generarían oportunidades para las demás.

Se identifica, además, una falta de confianza en las mujeres que trabajan a las órdenes de otras mujeres (Cadoche y Montarlot, 2021). Muchas mujeres empresarias, políticas, etc., en cargos de alta responsabilidad revertiría esta situación e impulsaría una nueva cultura que inoculase en otras mujeres el

convencimiento de que se puede llegar alto (García-Valenzuela y Jiménez, 2019; Berbel, 2013).

#### 2.2.4.1.9 LA DISCRIMINACIÓN POR LA ORIENTACIÓN SEXUAL

---

En España, la discriminación por la orientación sexual que sufren las políticas es una materia aún pendiente de investigar en profundidad. Sin embargo, es una discriminación más a considerar que padecen las mujeres, ya que a su condición de mujeres se le añade otra: la discriminación por amar a otra mujer, especialmente en una sociedad estereotipada que no espera, normativamente, ese comportamiento por parte de las mujeres.

Según el artículo 14 de la Constitución Española (1978), los españoles somos iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social. Y según el artículo 9.2 (CE, 1978):

*«Corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social.»*

Sin embargo, la discriminación por orientación sexual es una realidad. Según la American Psychological Association (2012), se sigue demostrando que los prejuicios y la discriminación que padecen las personas que se identifican como lesbianas, gays o bisexuales tiene connotaciones psicológicas negativas. Cabe mencionar también que, durante gran parte del siglo XX, el prejuicio contra las personas lesbianas, gays y bisexuales fue intenso. Diferentes estudios de opinión pública que se realizaron en Estados Unidos en la década de 1970, 1980 y 1990 demostraron que aún la población lesbiana, gay y bisexual eran víctimas de actitudes negativas fuertemente arraigadas en la sociedad. No menos cierto es que, a lo largo de los años, la opinión pública se ha opuesto cada vez más a la discriminación por orientación sexual. Pero aún siguen existiendo presiones y discriminación en el ámbito laboral y social (APA, 2012). Las mujeres, por tanto, sufren en este sentido una doble discriminación: por ser mujeres y por su orientación sexual.

El 1 de julio se aprobó la ley 13/2005 que modificó el Código Civil y que permitiría el derecho a contraer matrimonio entre personas del mismo sexo. Se le llamó matrimonio entre personas del mismo sexo o, sencillamente, ley del matrimonio

igualitario. Fue una promesa electoral de José Luis Rodríguez Zapatero que llevó a cabo un año después de llegar al Gobierno con el Ejecutivo más paritario hasta la fecha. 16 años después, sabemos que España es líder mundial en la defensa de los derechos LGTBIQ+ (Ipsos, 2021). De hecho, según la encuesta sobre visibilidad y percepción pública que publicó esta consultora de investigación en junio de 2021, en España un 78% de los ciudadanos se declara heterosexual y un 12% se identifica de manera diferente, lo que sitúa a nuestro país como el tercero a nivel internacional y el primero a nivel europeo con mayor población no heterosexual. Los hombres son más propensos a dar a conocer su orientación y a identificarse como gays (4%), más que las mujeres como lesbianas (1%). Lo mismo ocurre con la Generación Z (4%) y los Millennials (3%) frente a la Generación X (2%) y los Boomers (1%). Lo que refleja que, en cuanto a identidad de género, existe una brecha en este punto.

Por otro lado, el Instituto de las Mujeres, y desde la Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad, publicó en 2017 un estudio titulado *Las personas LGTB en el ámbito del empleo en España: hacia espacios de trabajo inclusivos con la orientación sexual e identidad y expresión de género* (Candela Quintanilla et al., 2017). Este estudio llega a algunas conclusiones importantes. La primera es que existe una discriminación estructural, es decir, hay temor a dar a conocer la orientación sexual en el ámbito del trabajo (y puede ocurrir que no haya causa aparente). Ahora bien, estructural también se refiere a la invisibilización de este hecho y su normalización. Las personas LGTBIQ+ que consultaron mencionan que no comparten públicamente su orientación sexual por precaución. Presuponen que esa información les va a perjudicar. Perdura el temor a que el que se conozca suponga algún riesgo: despido, acoso, comentarios, cambio de actitud hacia ellos/as... Por tanto, esa presunción se da con anterioridad a que se vivan circunstancias de discriminación efectivas. La discriminación, en este caso, adquiere la forma de una autocensura. La segunda es que ocultar la orientación sexual puede ser intencionado para buscar preservar la esfera personal. La tercera es que se reconoce que en el ámbito laboral se convive con la homofobia, es decir, se verbalizan expresiones públicas, comentarios, rumores, miradas, bromas, comentarios de contenido sexual, etc. Los trabajadores LGTBIQ+ asumen que tienen que aguantar o soportar ese nivel de homofobia. La cuarta es que las personas transexuales viven una situación más compleja, debido en gran medida a los obstáculos, la discriminación o la incomprensión a la que han tenido que hacer frente en su propio proceso de identidad de género. Han tenido que luchar contra el rechazo social e incluso contra el propio rechazo hacia su cuerpo. Además, el proceso de cambio físico, una vez que se inicia el tránsito, genera una situación que no siempre es fácil gestionar.

Y partiendo de la base de estudios como este, que demuestran discriminación, UGT publicó en 2020 *Hacia centros de trabajo inclusivos* (Abad y Gutiérrez, 2020). *La discriminación de las personas LGTBI en el ámbito laboral en España*. Algunas de las conclusiones fueron las siguientes. La primera es que los actos discriminatorios contra las personas LGTBIQ+ están muy presentes en los centros de trabajo. Y la situación puede agravarse si eres mujer o una persona trans con violencia específicamente sexual. Las personas LGTBIQ+ sufren más discriminación y tienen pocas herramientas para combatirla. Además, un 40% de los trabajadores/as LGTBIQ+ han sufrido algún tipo de violencia verbal en el trabajo. La segunda es que el 75% de las personas consultadas reconocen haber presenciado algún tipo de agresión verbal hacia lesbianas, gais, bisexuales, trans e intersexuales en el trabajo. La tercera, que las personas trans sufren una tasa de desempleo del doble en relación con el conjunto de la muestra, 67,27% con empleo. En el caso de las lesbianas, por ejemplo, el 32,01% no siente el entorno laboral seguro para manifestar su orientación sexual. Mientras que en el caso de los gais es del 29,69%. Es decir, hay más lesbianas que gais que se sienten inseguras en su entorno laboral para abrirse a compartir su orientación sexual. En el caso de las personas bisexuales es de casi el 33% (32,94%).

Estos datos (Ipsos, 2021; Abad y Gutiérrez, 2020) no están relacionados directamente con el entorno de la política o de la administración pública, pero resultan significativos en tanto que se carece de datos contundentes para manifestar la discriminación política por orientación sexual y en tanto que hay datos en cuanto a los entornos laborales que se pueden extrapolar a la política. Ahora bien, el caso de las mujeres es notablemente diferente al de los hombres. Según Grande-Marlaska (2016: 21):

*«La problemática de las lesbianas es sensiblemente diferente de la de los gais. Su visibilidad es otra, la mirada que la sociedad les dirige es distinta de la que dirige a los homosexuales hombres. Tengo la impresión de que son un poco la segunda división del colectivo homosexual. Porque está claro que si la mujer sufre la discriminación que conocemos –ya sea por razón de género, ya sea por los roles sociales que les son atribuidos de esposa, madre y ama de casa–, la figura de la lesbiana queda extramuros de lo que se espera socialmente de ella. La violencia es mayor porque se enfrenta a dos causas objetivas de discriminación: mujer y lesbiana.»*

Carla Antonelli (PSOE) fue la primera y única mujer transexual en España en convertirse en diputada de la Asamblea de Madrid. Claudia López Hernández, alcaldesa de Bogotá desde 2020, declaró a *El País*: «Es un milagro que sea alcaldesa. Soy hija de maestra, mujer y lesbiana». Christine Hallquist se convirtió en 2018 en la primera candidata transexual a gobernadora en EE.UU. Desde

2019, Lori Lightfoot es la alcaldesa de Chicago, la tercera ciudad más grande de EE.UU.: es negra y lesbiana. Jóhanna Sigurðardóttir, que ya fue ministra de Asuntos Sociales y Seguridad Social entre 1987-1994 y 2007-2009, en este último año, en 2009, fue la primera ministra de Noruega declarada lesbiana y, según la BBC (2009), la primera reconocida en el mundo.

Como se especificaba al principio de este punto, aunque la literatura no abarque concretamente este asunto en España, de manera profunda y en materia política, esta tesis doctoral quería mencionar un obstáculo más que es evidente para la carrera política de las mujeres en nuestro país en función de a quienes amen.

### 2.3 EL LIDERAZGO DESDE LA REPRESENTATIVIDAD, LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y LAS CAMPAÑAS ELECTORALES

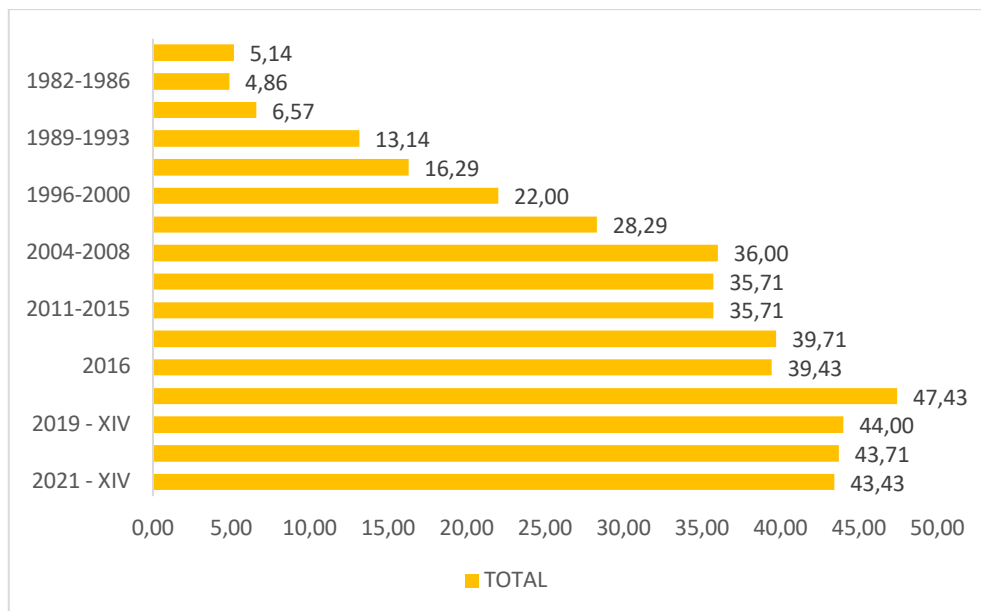
La Ley para la igualdad efectiva de mujeres y hombres de 2007 fue un punto y aparte en España, especialmente para fomentar una mayor presencia de mujeres en el arco de la representación pública. Fue la verdadera punta de lanza sobre la que se empezó a construir una sociedad más igualitaria. Con ella, se normalizó la igualdad de trato y de oportunidades en el acceso al empleo (artículo 5), en la formación, en la promoción profesional y en las condiciones de trabajo. Se detalló la discriminación directa o indirecta por razón de sexo (artículo 6). Y se definieron las acciones positivas que deben llevarse a cabo por parte de los poderes públicos con el objetivo de hacer efectivo el derecho constitucional de la igualdad (artículo 11).

En cuanto al impacto de la ley en la representatividad, se detallarán algunos avances significativos, ya que, como se mencionaba anteriormente, algunos espacios del poder y de la toma de decisiones gozan de una mayor igualdad. Pero, como se comprobará a continuación, esos avances no son suficientes (Camps, 2019).

Con relación al poder legislativo, en España, el número de diputadas no llega al 50% en el parlamento (Legislatura XIV). Concretamente, en el momento de realizar la segunda fase de la investigación de esta tesis doctoral, el número de diputadas es de 154, el 44%. Y la evolución a lo largo de las legislaturas se contempla con detalle en el Gráfico 2.1, con especial relevancia entre 2004 y 2008, y la breve legislatura de 2019 (XIII). Cabe puntualizar, como se ha comentado en el capítulo anterior, que la X Legislatura fue la que registró más

mujeres de la democracia en España, según el Congreso de los Diputados. En total hubo 175 diputadas, exactamente la mitad de la Cámara.

GRÁFICO 2.1.  
MUJERES EN EL CONGRESO DE LOS DIPUTADOS SEGÚN AÑO Y LEGISLATURA

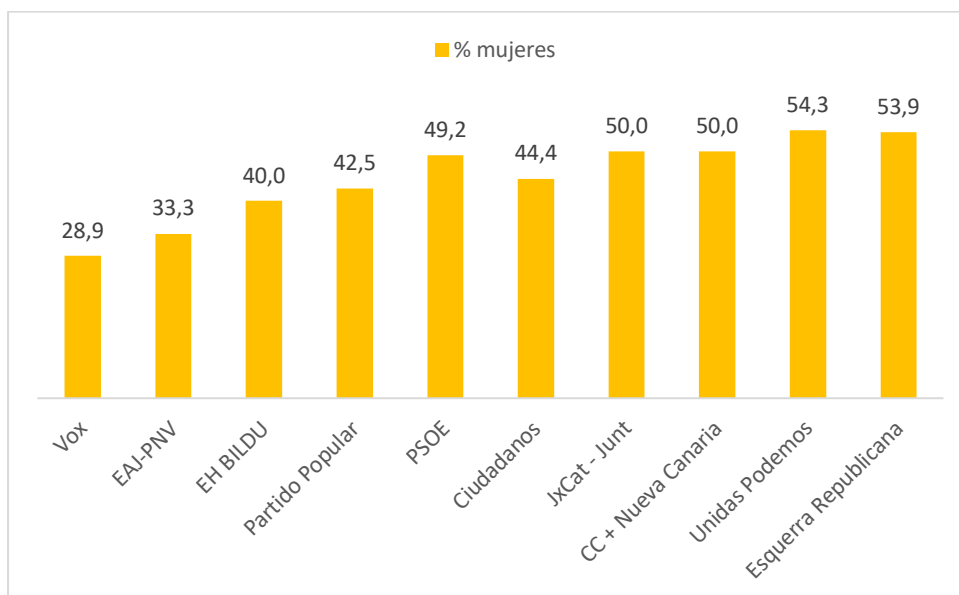


*Fuente:* Elaboración propia a partir de los datos del Instituto de las Mujeres y para la Igualdad de Oportunidades y del Congreso de los Diputados. Mujeres en cifras, poder y toma de decisiones. Actualizado a 2021.



Los partidos con más mujeres diputadas son los siguientes (XIV Legislatura):

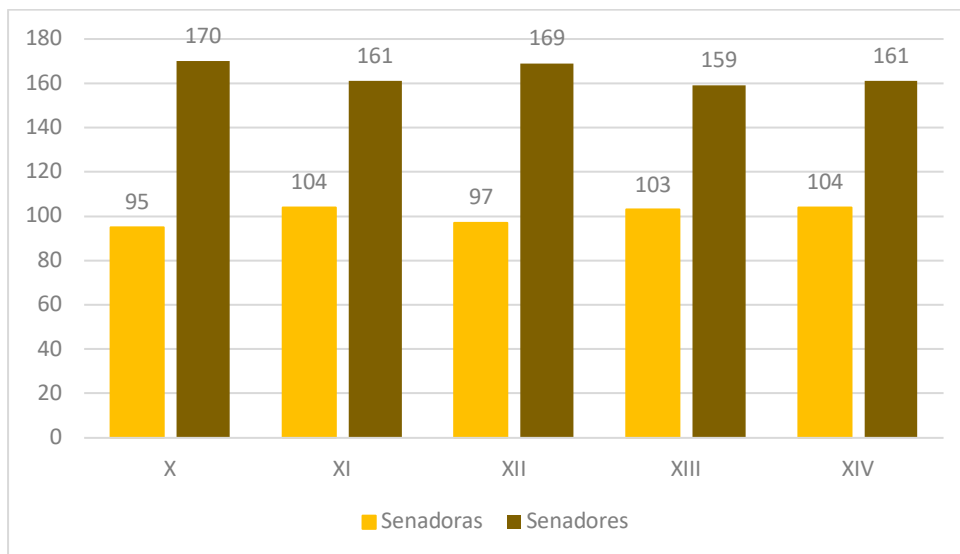
GRÁFICO 2.2.  
PORCENTAJE DE DIPUTADAS POR PARTIDO POLÍTICO



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto de las Mujeres y para la Igualdad de Oportunidades y del Congreso de los Diputados. Mujeres en cifras, poder y toma de decisiones. Actualizado a 2021.

Por su parte, el Senado está compuesto por 265 escaños y 104 los ocupan mujeres (el 39,2%, por tanto, no cumple con la paridad exigida). En la Cámara Alta, además, el aumento de mujeres a lo largo de las legislaturas no es significativo, como se puede comprobar en el siguiente gráfico. Esto es debido al sistema electoral en el Senado, que dificulta una candidatura que sea equilibrada por sexos. Por un lado, hay senadores electos por circunscripción. Por otro lado, los partidos y las coaliciones presentan a tres candidatos en la mayoría de las circunscripciones, y esto se traduce en que se pueden proponer a dos hombres y a una mujer. En este caso, el que haya paridad o no, no solo depende de las personas que se propongan (que suelen ser mayoritariamente hombres), depende también de los que elijan los electores. Y, por último, hay que tener en cuenta que hay senadores que son designados por los parlamentos autonómicos. Estos senadores lo son debido a un número fijo por cada Comunidad Autónoma y otro más por cada millón de habitantes según el territorio. Por tanto, el número de senadores autonómicos suele ser variable.

GRÁFICO 2.3.  
EVOLUCIÓN DE LA COMPOSICIÓN DEL SENADO

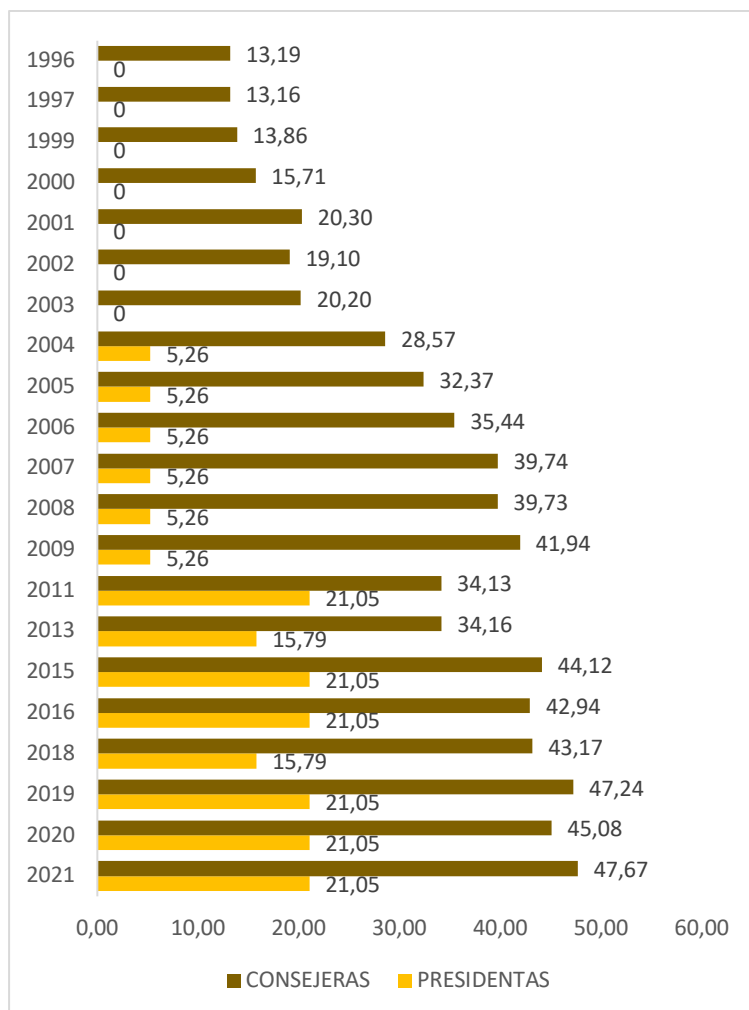


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Senado.

Por otro lado, 2021 registra el mayor número de mujeres en los parlamentos autonómicos de toda la serie desde 1983, según el Instituto de las Mujeres (2021), con el 47,18%. A 29 de septiembre de 2021, los parlamentos con mayor porcentaje de mujeres son: Galicia y Navarra (52%), País Vasco (50,67%), Comunidad Valenciana (49,49%) y Aragón (49,25%).

Con relación al poder ejecutivo, de 19 presidentes autonómicos (17 Comunidades Autónomas más dos Ciudades Autónomas), solo cuatro están presididas por mujeres. En comparación con las Consejerías, el dato varía puesto y el 47,67% las lideran mujeres. Sin embargo, aunque aumentan las consejeras a lo largo del tiempo, tampoco existe una tendencia al alza de manera continuada. La evolución desde 1996 es la siguiente:

GRÁFICO 2.4.  
 MUJERES EN LOS GOBIERNOS AUTONÓMICOS



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto de las Mujeres. Mujeres en cifras, poder y toma de decisiones. Actualización a 11 de octubre de 2021.

Continuando con el poder ejecutivo, la evolución de las representantes del Gobierno en las distintas Comunidades Autónomas y provincias es la siguiente, destacando el número de delegadas del Gobierno, por encima del 50% sin una explicación aparente:

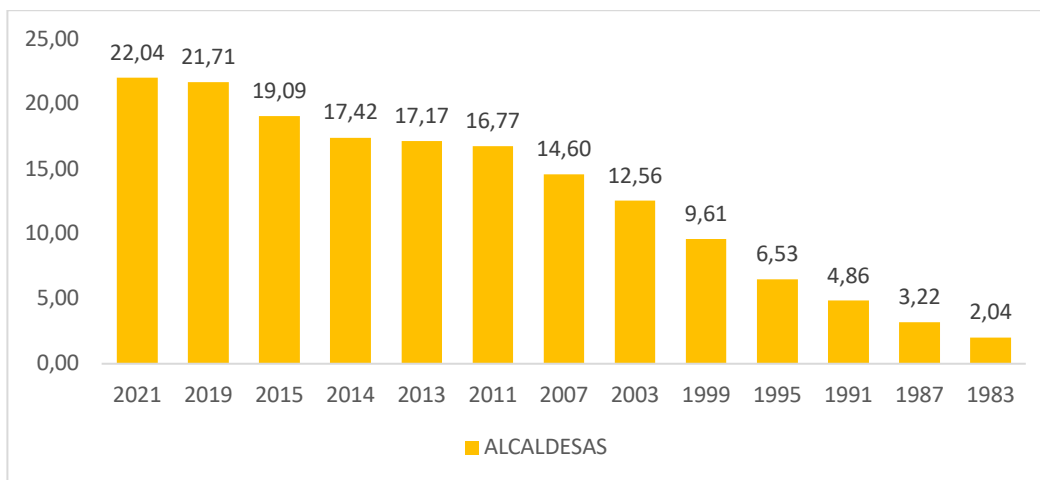
TABLA 2.4.  
 REPRESENTANTES DEL GOBIERNO DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS Y PROVINCIAS.  
 PORCENTAJE DE MUJERES

		2021	2020	2018	2017
% Mujeres	Delegadas del Gobierno en las Comunidades Autónomas	57,89	57,89	47,37	33,33
	Subdelegadas del Gobierno en las provincias	36,36	33,33	40,91	28,57
	Directoras Insulares de la Administración General del Estado	28,57	33,33	33,33	14,29

*Fuente:* Elaboración propia a partir de los datos del Instituto de las Mujeres. Mujeres en cifras, poder y toma de decisiones. Actualización a 5 de mayo de 2021.

Y del poder ejecutivo, a la administración local. España está compuesta por 8.113 municipios y las alcaldesas solo suman 1.788. Es decir, el 22,4% de los ayuntamientos están liderados por mujeres. Más del triple son alcaldes. El aumento de mujeres en las alcaldías desde 1983 es el siguiente:

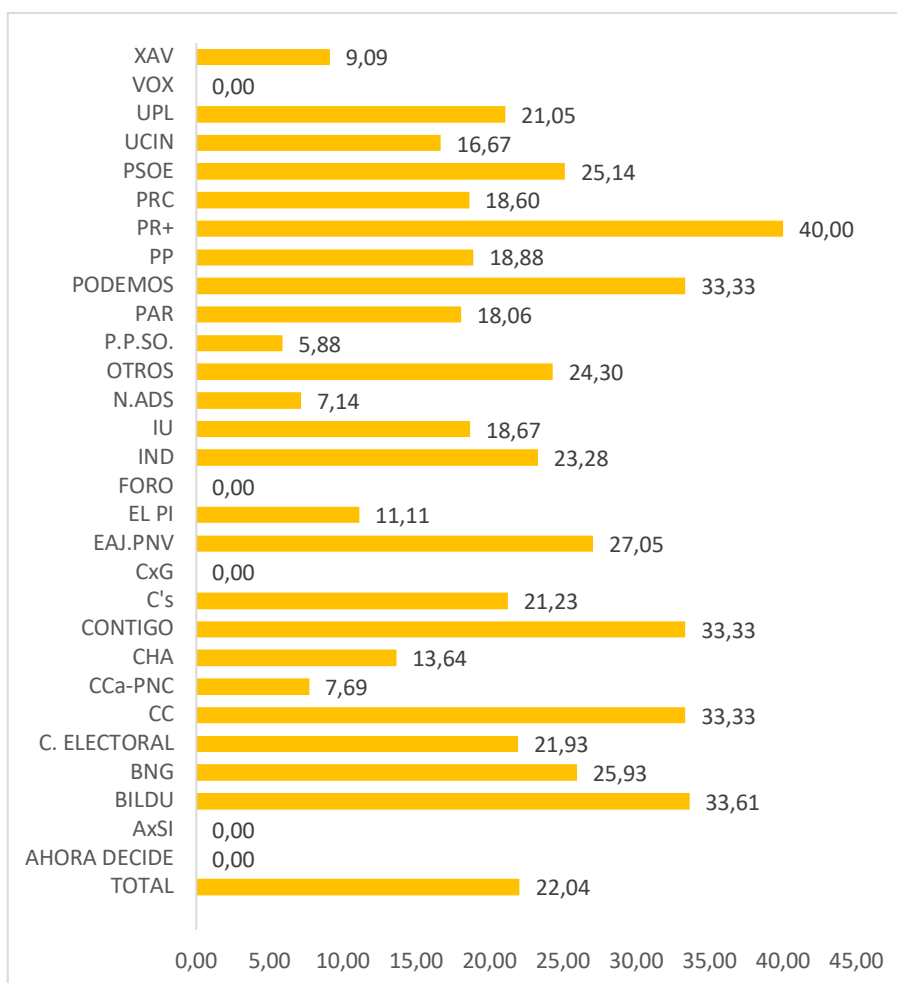
GRÁFICO 2.5.  
EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE ALCALDESAS



*Fuente:* Elaboración propia a partir de los datos del Instituto de las Mujeres. Mujeres en cifras, poder y toma de decisiones.

Se puede comprobar que existe un gran salto entre 2007 y 2011, y entre 2015 y 2019. Y a pesar de que cada vez hay más alcaldesas en nuestros municipios, la infrarrepresentación en pleno siglo XXI es patente. Las mujeres no llegan ni a un 30% de las alcaldías 14 años después de haber entrado en vigor la Ley de igualdad de 2007. En 2021, la región donde hay más alcaldesas es Murcia (37,38%), y en las que hay menos, Galicia (17,89%) y Castilla y León (17,80%). En las tres, a nivel autonómico, gobierna el PP. Pero el dato de que el gobierno autonómico tiene alguna relación con las alcaldías es irrelevante, ya que el tipo de comportamiento electoral en las elecciones locales es distinto a las elecciones autonómicas. De hecho, son significativos los cinco primeros partidos en los que predominan las mujeres en las alcaldías: PR+ (40%), Bildu (33,61%), Podemos (33,33%), Contigo (33%) y Coalición Canaria (33,33%).

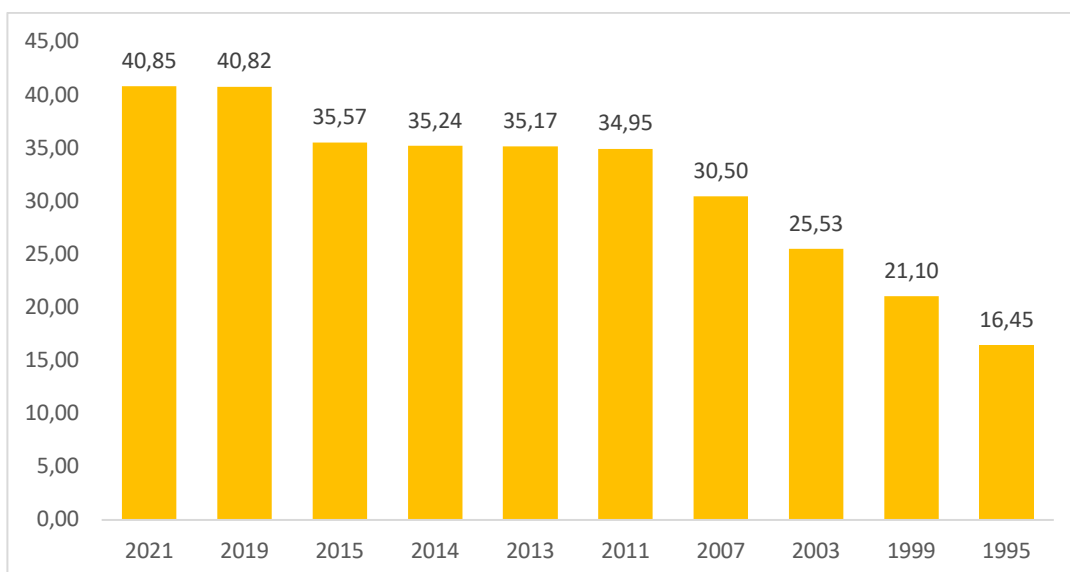
GRÁFICO 2.6.  
 PORCENTAJE DE MUJERES EN LAS ALCALDÍAS SEGÚN EL PARTIDO POLÍTICO



*Fuente:* Elaboración propia a partir de los datos del Instituto de las Mujeres. Mujeres en cifras, poder y toma de decisiones. Datos actualizados a 15 de septiembre de 2021.

Por último, en cuanto a la administración local, cabe mencionar que de las 58.594 concejalías que existen en España, casi el 41% las ocupan mujeres. El crecimiento de las mujeres en las concejalías desde que se tienen datos, desde 1995, es notable y progresivo, como se puede comprobar en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 2.7.  
PORCENTAJE DE MUJERES EN LAS ALCALDÍAS DESDE 1995



*Fuente:* Elaboración propia a partir de los datos del Instituto de las Mujeres. Mujeres en cifras, poder y toma de decisiones. Datos actualizados a 15 de septiembre de 2021.

En las cifras compartidas hasta el momento, se percibe una tendencia en la que centrar la atención. En el caso de las presidentas autonómicas, la infrarrepresentación es manifiesta, puesto que solo hay cuatro de las 17 Comunidades Autónomas más las dos Ciudades Autónomas. Sin embargo, el número de consejeras logra superar el 40% desde 2015. Solo 4 presidentas (Isabel Díaz Ayuso, por el PP; María Chivite, por el PSOE; Francesca Armengol, por el PSOE, y Concha Andreu, por el PSOE) y más del 40% de consejeras.

En el caso de las alcaldesas, ocurre algo parecido. Poco más del 20% lo son desde 2019. Nunca antes se había superado la barrera del 20% y el crecimiento de mujeres en los ayuntamientos es lento. Sin embargo, desde 2007, la barrera del 30% se ha superado en el número de mujeres a concejales, superando el 40% en 2019. Es el doble de mujeres. Y esto nos conduce a la siguiente reflexión: siempre hay más mujeres en los cargos que son segundas posiciones (o siguientes posiciones, siguiente escalón del poder en cuanto al organigrama de gestión política, véase concejalías o consejerías), y el aumento de las mujeres en estos puestos es más rápido; sin embargo, puestos de especial relevancia y poder como es una presidencia autonómica y o el liderazgo de un ayuntamiento siguen predominando los hombres superando a las mujeres por muchísima diferencia. Existe una gran barrera para que las mujeres logren las primeras posiciones en la política, no así ocurre con las segundas posiciones, donde sí tienen más acceso.

Esta conclusión puede resumirse en que las mujeres se estancan en las segundas posiciones, pero apenas llegan a alcanzar el verdadero poder que implica la primera posición. En el caso de las consejeras o delegadas del gobierno, la asignación del cargo suele ser directa, es decir, no depende del crecimiento orgánico en el marco de un partido político, aunque influya. Por tanto, podríamos decir que el nombramiento de mujeres por designación directa funciona (pero no es suficiente); mientras que el crecimiento de las mujeres para presidentas autonómicas o alcaldesas (que depende principalmente de los partidos políticos y del crecimiento orgánico dentro de ellos) sigue siendo insuficiente. Por otro lado, el que haya más mujeres delegadas de gobierno — por ejemplo— o consejeras, puede llevar a una conclusión errónea: al tener más visibilidad por el cargo que ocupan, la ciudadanía puede percibir que la igualdad en la representatividad está lograda. E igual ocurre con la visibilidad de las ministras en la XIV Legislatura.

La infrarrepresentación de la mujer en política sigue siendo un déficit democrático, a pesar de los avances. Y, por tanto, un síntoma del vago funcionamiento de nuestra democracia representativa en términos de igualdad por parte de los principales partidos políticos. También ejemplifica que el machismo aún predominante en las estructuras y que existe un claro sexismo moderno (Lameiras, 2002), camuflado de falso feminismo, que aún niega a las mujeres alcanzar posiciones de poder. En este punto, estamos aún lejos de alcanzar la Ley de igualdad de 2007, que en su exposición de motivos dice lo siguiente:

*«(...) se avanza en el camino de garantizar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en el ámbito de la representación política, con el objetivo fundamental de mejorar la calidad de esa representación y con ella de nuestra propia democracia.»*

Hay un dato, sin embargo, que sí es significativo, y es el aumento de mujeres en el Gobierno desde la moción de censura en España en 2018. El Gobierno de transición liderado por Pedro Sánchez hasta la siguiente convocatoria de elecciones estuvo en activo desde junio de 2018 hasta enero de 2020. De 17 carteras, sin contar con la presidencia, 11 estuvieron lideradas por mujeres. Es decir, el 64,7% de las carteras del Gobierno las lideraban mujeres. Fue un hito, ya que nunca en la historia de España un Ejecutivo había estado formado por más mujeres que por hombres. Más tarde, el Gobierno nombrado tras la investidura de Pedro Sánchez en 2020, fue paritario: de 22 carteras, sin contar con la presidencia, la mitad, 11, las lideraban mujeres. Y el 10 de julio de 2021, la renovación del Gobierno de Pedro Sánchez trajo de nuevo más mujeres al



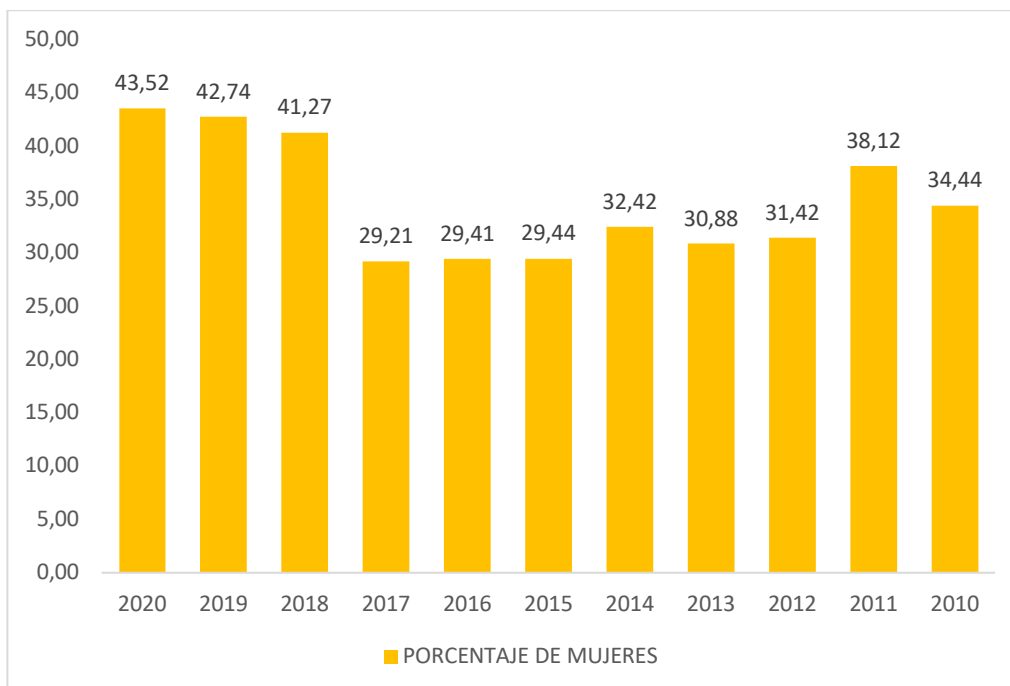
Ejecutivo y también una nueva personalidad: los perfiles de las nuevas y nuevos ministros era más joven, aumentó el número de mujeres e incorporó más perfiles de alcaldesas a la cabeza de los Ministerios. De 22 carteras, sin contar con la presidencia del Gobierno, 14 las lideran mujeres, el 63,63% (Presidencia del Gobierno, 2021). Estos hechos demuestran que es con gobiernos progresistas como se consigue alcanzar una representación más igualitaria en los Ejecutivos. Carteras, además, que son propuestas y asignadas a elección y selección del presidente del Gobierno<sup>3</sup>. Y carteras lideradas por mujeres, además, con un gran peso económico y político dentro del Ejecutivo, como son la Vicepresidencia primera y ministra de Asuntos Económicos y Transformación Digital, la Vicepresidencia segunda y ministra de Trabajo y Economía Social y la Vicepresidencia tercera y ministra para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico.

Sin embargo, hay otros puestos que también son asignados sin necesidad del escrutinio ciudadano, como los altos cargos de la Administración General del Estado (a excepción de casos concretos, como algunas subsecretarías en función de qué Ministerios y dependiendo de los organigramas aprobados en los Consejos de Ministros) y que son designados por elección directa. En total, son 301 puestos (en 2020, porque el número ha ido variando según la conformación de los Ejecutivos de cada Gobierno). Son altos cargos con menos visibilidad, pero con grandes responsabilidades, poder de decisión, capacidad de gestión y retribuciones más altas. Y, sin embargo, las mujeres nunca han llegado a obtener el 44% de estos cargos, como se observa en el siguiente gráfico.

---

<sup>3</sup> Según la Constitución Española, Título IV, Artículo 98, y Ley 50/1997, de 27 de noviembre, Título II, Capítulo I, Artículo 12). Y según el 62 de la Constitución le corresponde al Rey «nombrar y separar a los miembros del Gobierno, a propuesta de su presidente».

GRÁFICO 2.8.  
PORCENTAJE DE MUJERES EN LOS ALTOS CARGOS  
DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto Europeo para la Igualdad de Género (EIGE).  
Datos actualizados a 21 de diciembre de 2020.

Sí superan, eso sí, el 40% que dicta la Ley para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (3/2007).

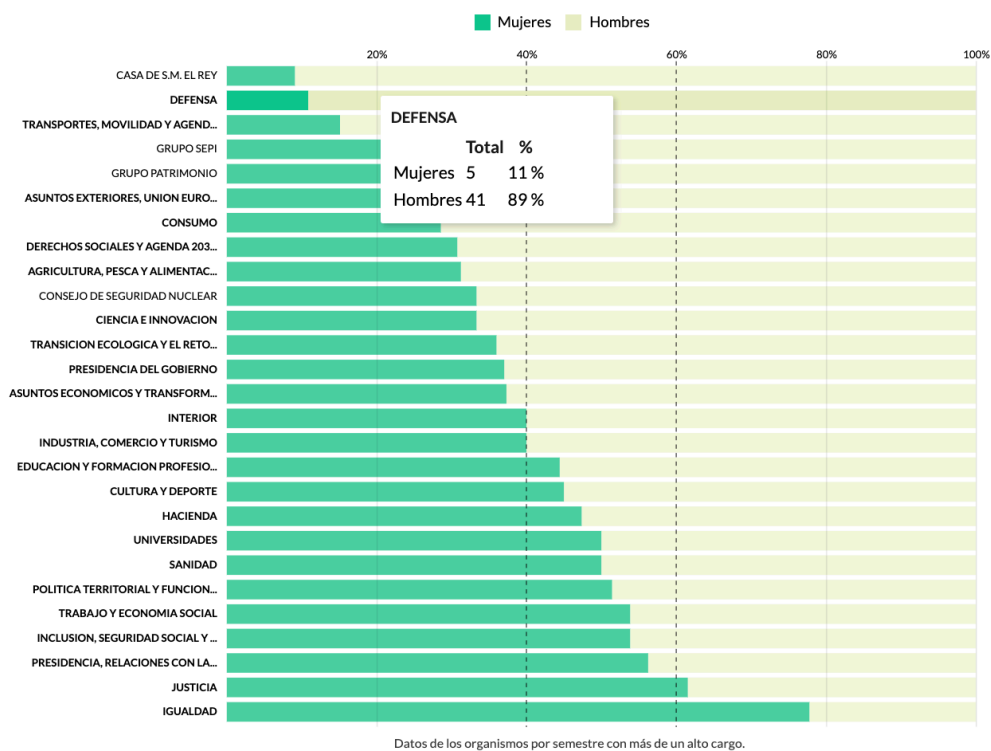
Ahora bien, en octubre de 2021, CIVIO (la primera organización en España especializada en vigilar a los poderes públicos) se basó en los informes de altos cargos que publica la Oficina de Conflictos de Interés (que no incluyen organismos autonómicos y locales, pero sí todos los estatales, incluidos algunos que nombran a sus propios trabajadores, como es la Casa Real) para dar a conocer que a 30 de junio de 2021 había 740 altos cargos en activo, la cifra más alta de los últimos años. Y de todos ellos, 243 eran mujeres y 497 eran hombres, es decir, más del doble de los cargos son ocupados por hombres. Si apenas el 33% de los altos cargos son mujeres, la presencia equilibrada que exige la Ley de igualdad no se cumple. Según CIVIO (2021), «el incumplimiento más habitual no sorprende: diez ministerios tienen más de un 60% de hombres entre sus altos cargos». Es decir, 14 carteras de 22 son lideradas por mujeres, pero 10 ministerios tienen más de un 60% de hombres entre sus altos cargos, algo que también penaliza a las mujeres que no llegan a serlo y que, además, cobran salarios públicos más bajos (Real Decreto 451/2012, de 5 de marzo [BOE de 6 de

marzo]). Esos ministerios que tienen más de un 60% de hombres entre sus altos cargos son:

- Defensa (la ministra es Margarita Robles —PSOE—): 5 mujeres (11%) y 41 hombres (89%).
- Transportes, Movilidad y Agenda Urbana (la ministra es Raquel Sánchez —PSOE—): 13 mujeres (15%) y 73 hombres (85%).
- Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación (el ministro es José Manuel Albares —PSOE—): 39 mujeres (25%) y 115 hombres (74%).
- Consumo (el ministro es Alberto Garzón —Unidas Podemos—): 2 mujeres (29%) y 5 hombres (71%).
- Derechos Sociales y Agenda 2030 (la ministra es Ione Belarra —Unidas Podemos—): 4 mujeres (31%) y 9 hombres (69%).
- Agricultura, Pesca y Alimentación (el ministro es Luis Planas —PSOE—): 5 mujeres (31%) y 11 hombres (69%).
- Ciencia e Innovación (la ministra es Diana Morant —PSOE—): 7 mujeres (33%) y 14 hombres (67%).
- Transición Ecológica y Reto Demográfico (la vicepresidenta tercera es Teresa Ribera —PSOE—): 9 mujeres (36%) y 16 hombres (64%).
- Asuntos Económicos y Transformación Digital (la vicepresidenta primera es Nadia Calviño —PSOE—): 28 mujeres (37%) y 47 hombres (63%).
- Interior (el ministro es Fernando Grande-Marlaska —PSOE—): 6 mujeres (40%) y 9 hombres (60%).

Y de estos 10 ministerios, como se percibe, seis están liderados por mujeres. A ellos hay que sumar, además, la presidencia del Gobierno, que cuenta con 10 mujeres (37%) y 17 hombres (63%) entre sus altos cargos.

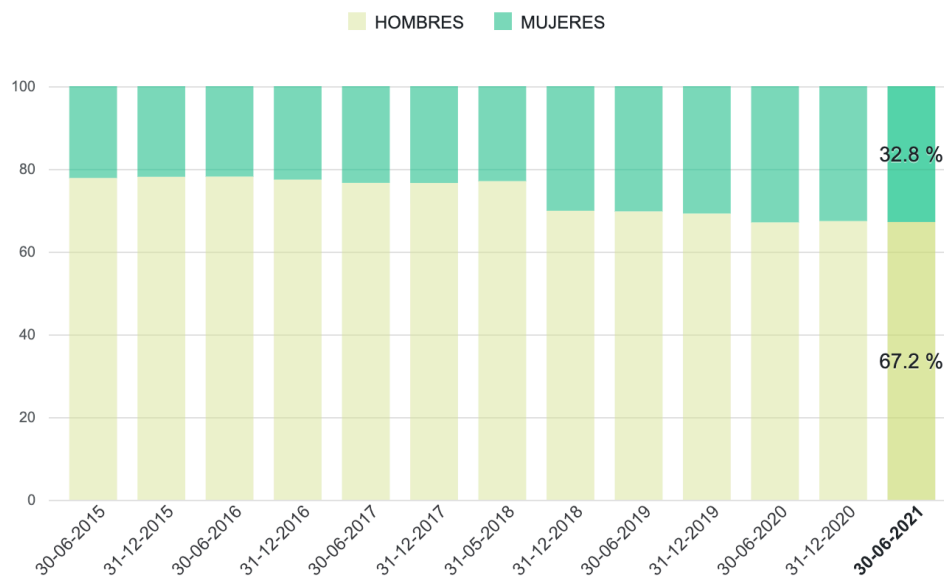
GRÁFICO 2.9.  
 PORCENTAJE DE MUJERES Y HOMBRES EN LOS ORGANISMOS



Fuente: CIVIO. Altos cargos activos a 30 de junio de 2021.

Cabe señalar que, entre mayo y diciembre de 2018, el 23% de mujeres pasaron a ser el 30%. Esto significa que, con el Gobierno de Pedro Sánchez, ha habido un claro aumento, aunque se percibe insuficiente:

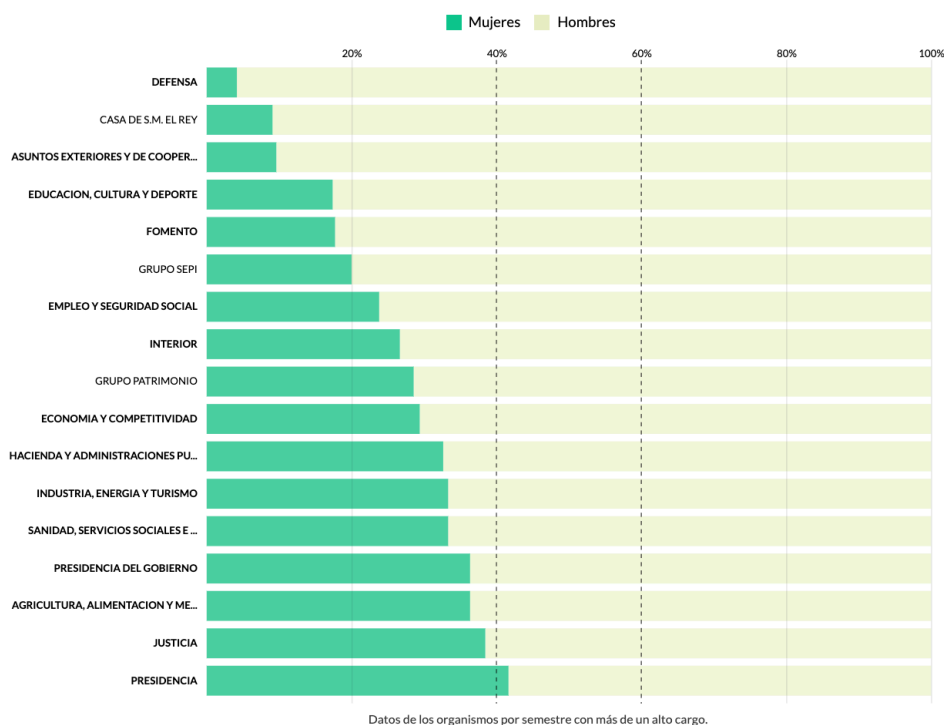
GRÁFICO 2.10.  
EVOLUCIÓN DE LA BRECHA DE GÉNERO EN LOS ALTOS CARGOS



Fuente: CIVIO a partir de la Oficina de Conflicto de Interés, 21 de octubre de 2021.

A pesar de los resultados, sin embargo, en el pasado estos datos han sido mucho peores, conscientes de que en los gobiernos formados por el Partido Popular el número de mujeres ha sido muy inferior, como se observa, también, en el gráfico siguiente:

GRÁFICO 2.11.  
 PORCENTAJE DE MUJERES Y HOMBRES EN LOS ORGANISMOS.  
 GOBIERNO DEL PP



Fuente: CIVIO. Altos cargos activos a 30 de junio de 2015.

Desde que se aprobara la Ley de igualdad de 2007 han pasado 14 años (según los últimos datos proporcionados en los gráficos, que se corresponden a 2021). No existen argumentos que afirmen cuánto tiempo tiene que pasar en nuestro país para que se cumpla la ley y se alcancen niveles de representatividad más paritarios.

Uriarte y Ruiz (1999) afirman que uno de los puntos en común entre las élites políticas de todos los países del mundo era la diferencia entre el número de hombres y el de mujeres. Con contadas excepciones, en los casos de Noruega o Suecia, la presencia de las mujeres en todos los niveles de la política (gobiernos, parlamentos o partidos políticos) se aleja del 50%. Sin embargo, y como ocurre en España, la presencia aún minoritaria de las mujeres guarda una evidencia, es decir, tiene otro rasgo particular en el caso de los países desarrollados: el aumento constante de las mujeres en todos los niveles a lo largo de los últimos años (Uriarte y Ruiz, 1999).

Y esto ocurre en un país mediterráneo, predominantemente católico y que ha recorrido poco más de 43 años de democracia. España se caracteriza por tener una presencia de mujeres en sus élites políticas mayor que otros países que podrían ser más desarrollados y de rasgos culturales que podrían ser también más abiertos en torno a la igualdad (Uriarte y Ruiz, 1999). Pero esta afirmación no siempre se cumple. A 1 octubre de 2021, la Unión Interparlamentaria ha publicado la lista de países que tienen una mayor representación de mujeres en sus parlamentos. España ocupa la posición 17, mientras que las primeras posiciones están representadas por Ruanda, Cuba, Nicaragua, México o los Emiratos Árabes. ¿Son estos países más democráticos? ¿Aplican políticas desde la perspectiva de género o desde la igualdad? La respuesta es no.

TABLA 2.5.  
 MUJERES EN LOS PARLAMENTOS NACIONALES.  
 CÁMARA BAJA

Ranking	País	Elección	Escaños	Mujeres	% mujeres
1	Ruanda	09.2018	80	49	61,3
2	Cuba	03.2018	586	313	53,4
3	Nicaragua	11.2016	91	46	50,6
4	México	06.2021	500	250	50
"	Emiratos Árabes	10.2019	40	20	50
6	Nueva Zelanda	10.2021	120	59	49,2
7	Islandia	09.2021	63	30	47,6
8	Suecia	09.2018	349	164	47
9	Granada	03.2018	15	7	46,7
10	Andorra	03.2018	28	13	46,4
"	Sudáfrica	05.2019	397	184	46,4
12	Bolivia	10.2020	130	60	46,2
13	Finlandia	04.2019	200	92	46
14	Costa Rica	02.2018	57	26	45,6
15	Noruega	09.2021	169	76	45
16	Namibia	11.2019	104	46	44,2
17	España	11.2019	350	152	43,4
18	Senegal	07.2017	165	71	43
19	Etiopía	06.2021	425	181	42,6
20	Argentina	10.2019	257	109	42,4

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Unión Interparlamentaria, octubre de 2021.

Camps (2019) enfatiza en este punto. Esta autora, como Uriarte y Ruiz (1999), también considera que «la presencia de la mujer en los puestos de responsabilidad ha sido difícil», está siendo «lenta, pero es un hecho. También lo es su presencia en casi todas las profesiones» (Camps, 2019: 93). Sin embargo,

ella opina que si lo que queremos es avanzar, es preciso introducir novedades. Es decir, a la pregunta de cómo acceder, también hay que responder qué significado tendrá ese acceso, qué consecuencias para el futuro de todos, hombres y mujeres. En definitiva, para el futuro de la sociedad. Insiste en que el cambio debe ser cualitativo, no solo cuantitativo (Camps, 2019), porque el cambio no vendrá tan solo de la mano de muchas mujeres en todas partes. Camps (2019), además, se pregunta: «¿Podría distinguirse la política feminista de izquierdas de la de la derecha cuando esta ha acabado por incorporar a sus programas políticos el núcleo de unas reivindicaciones que fueron progresistas?». Y responde: «Es en el ámbito de la política donde las exigencias feministas se traducen en políticas públicas. Y es ahí donde hace falta que una opción de izquierdas sea innovadora» (Camps, 2019: 93). Es decir, propone una alternativa feminista innovadora, que se dé un verdadero cambio no solo a nivel cuantitativo, sino también cualitativo, en el espacio de más políticas públicas con perspectiva de género.

Según Camps (2019), la política feminista muestra dos objetivos. El primero, aumentar la cantidad de mujeres entre la clase dirigente. El segundo, reivindicar el progreso en cuestiones tradicionalmente feministas (como la ley del aborto, la formación para las mujeres o las prestaciones sociales, etc.). En resumen: más mujeres para solucionar los problemas de las mujeres que, en definitiva, son también problemas de toda la sociedad (Camps, 2019). En definitiva, un feminismo, según Arruzza *et al.*, que responda al «desplome de los niveles de vida y el amenazante desastre ecológico; las guerras devastadoras y las expropiaciones intensificadas; las migraciones en masa recibidas con alambradas de púas; el racismo y la xenofobia envalentonados, y la abolición de derechos ganados con mucho esfuerzo, tanto sociales como políticos» (2019: 18). Un feminismo, en definitiva, que no sea un feminismo liberal que sigue oprimiendo a las mujeres en las sociedades capitalistas (Arruzza *et al.*, 2019).

Phillips califica el hecho de que haya más mujeres en el poder como la política de la presencia (citada en Camps, 2019). Y este cambio significaría una innovación en el modo de entender la representación (Camps, 2019). Sin embargo, el que más mujeres lleguen a ejercer el poder debería conllevar una política de mayor unidad entre todos los políticos y todas las políticas (porque existen demandas comunes de las mujeres, por ejemplo, igual salario por el mismo trabajo) y de mayor cohesión (no menor o de pérdida); las mujeres no son un grupo, son más de la mitad de la población, y, por ello, la política de la presencia no debería tener dificultades, ya que no son intereses grupales los que se defienden: es decir, acaban por impactar en toda una sociedad. Esta representación es la mejor forma de promover resultados que sean más justos para el grupo, especialmente en democracia (Young, 1996). Ahora bien, sí



provoca reacción ideológica, como ha ocurrido en España por la extrema derecha (Vox), que rechaza la discriminación por sexo o, por ejemplo, la violencia machista.

Phillips (2009) propone como complemento una política de más mujeres, el afianzamiento de la llamada democracia comunicativa o deliberativa. Considera que se debe huir del esencialismo propio de los grupos cerrados, pero también hay que evitar exclusiones políticas (Phillips, 2009). Básicamente se refiere a que hay que reconocer que la democracia es un proceso de comunicación donde no debe existir ninguna exclusión. Hacer política con la voluntad de ir descubriendo e integrando el interés común de la mayoría aplicando un diálogo lo más democrático posible y la participación de todos.

Llegados a este punto, es importante incluir a una de las políticas teóricas que más ha investigado sobre el concepto de representación: Hanna Fenichel Pitkin. Para ella, en estos momentos, el tema político más importante en la teoría de la representación es la problemática relación que existe entre representación y democracia. Ella manifiesta esa preocupación por el hecho de que las «instituciones representativas puedan traicionar en vez de servir a la democracia y a la libertad» (Pitkin, 2014: 11).

En primer lugar, Pitkin analiza el concepto de representación según Hobbes, que hace una clara distinción entre personas naturales y personas artificiales, y llega a clasificar a un representante como una especie de persona artificial (Hobbes, citado en Pitkin, 2014). Pitkin (2014) hace la siguiente interpretación a partir de Hobbes: podemos observar que una persona habla o ejecuta acciones, pero no siempre se consideran suyas esas palabras o esas acciones, porque siempre habrá quien lo haga por él. Según Pitkin (2014), para Hobbes una persona natural es aquella cuyas palabras y acciones se consideran que son suyas; una persona artificial o ficticia es aquella cuyas palabras o acciones se considera que son de alguien más. Además, lo distingue de la autoridad, que considera que es el derecho a ejecutar una acción. Pitkin (2014) invita a que nos fijemos en el espacio que dibuja Hobbes entre el estado de naturaleza y la sociedad civil, un espacio donde existe un gobierno y una obligación política. Cuando Hobbes denomina representante a su soberano, quiere decir que ese hombre ha de representar a sus súbditos. Y, de hecho, el mismo concepto contiene la idea implícita de que el soberano tiene deberes. Pero también que posee ciertas implicaciones o responsabilidades. Por eso, Pitkin (2014) dice que Hobbes parte de que la obligación del soberano es preocuparse de velar por la seguridad de la ciudadanía, un hecho que está relacionado con lo que esperamos que haga un representante. Sin embargo, la autora alega que puede «ocurrir que Hobbes, en su deseo de abogar por un absolutismo político como producto de un excesivo

temor ante la anarquía, hubiese conseguido ofrecer una definición parcial de la representación y la utilizase en su argumento con el fin de engañar» (Pitkin, 2014: 52). Según esta afirmación, Pitkin (2014) llega a la conclusión de que Hobbes desarrolló una perspectiva muy estrecha de la representación al estudiarla solo desde un ángulo, porque al final plantea la idea de un único soberano como la persona a la que se le confiere un poder completo y perpetuo, pero sin obligación de consultar los deseos que tienen sus súbditos (tampoco con ellos) y sin deberes para con ellos que le puedan exigir (Pitkin, 2014: 29-55).

En segundo lugar, y a partir de Hobbes, Pitkin (2014) plantea la perspectiva formalista, es decir, la representación formal. Para esta autora, la representación formal es ofrecer y tener autoridad, por eso la denomina la perspectiva de la autorización. El criterio fundamental de la democracia representativa que trabaja a partir de una definición de autorización son las elecciones. Y las elecciones son como una concesión de autoridad que los votantes hacen sobre las personas que son elegidas (Pitkin, 2014). Esta autora puntualiza que esa autoridad que reciben es limitada en el tiempo puesto que finaliza en el momento en el que se producen nuevas elecciones. Autorizar a un representante es ofrecerle el derecho a actuar por sí mismo. Según Pitkin (2014), hay dos tipos de teóricos. Para el teórico de la responsabilidad, Hobbes, Weber y Voegelin, «un representante es alguien que ha de ser tenido como responsable, que habrá de responder a otro de lo que haga» y los hombres a quienes debe rendir cuentas eventualmente son aquellos a quienes representa (citados en Pitkin, 2014). Los teóricos de la autorización, sin dejar de plasmar una perspectiva formalista, defienden una idea opuesta, porque para ellos «ser un representante significa estar exentos de la usual responsabilidad por las acciones de alguien; para el teórico de la responsabilidad, ser un representante significa precisamente tener nuevas y especiales obligaciones» (Pitkin, 2014). Esta autora concluye que ambas ideas son formalistas porque sitúan al margen la actividad misma de representar —antes de que empiece o después de que termine—. Según Pitkin (2014), representar, en este caso, simplemente significa actuar después de haber recibido autorización o actuar antes de ser llamado para rendir cuentas. Por eso se pregunta qué es lo siguiente que viene, es decir, cómo debe ser si tiene que representar. Esa diferencia la expresa a través de dos palabras alemanas: *vertreten* y *darstellen*, que significan «actuar por otro» y «suplir a otro» (Pitkin, 2014: 57-82).

En tercer lugar, y uniéndolo con esta última parte, Pitkin (2014) define la representación descriptiva. Este modo de definir la representación es totalmente distinto a los anteriores y parte de aquellos a los que les interesan los electores, el territorio o la organización de los partidos. En definitiva, a los que formulan ideas que los llevan hacia un representante a semejanza de su legislativo

representativo. Ahora bien, según Pitkin (2014), esta idea de representación depende de las características del representante, de lo que *es* o de lo que *parece ser*, en el ser algo antes que el hacer algo. En este caso, el representante no actúa por otros, sino que los sustituye según una correspondencia o conexión entre ellos, a partir de una semejanza compartida, mutua. Esta autora subraya que los rasgos que sustentan esta perspectiva los desarrollan los defensores de la representación proporcional, cuyo principio es asegurar una «asamblea representativa que refleje con mayor o menor exactitud matemática las variadas divisiones del electorado»; es decir, según los proporcionalistas, una asamblea debe corresponderse con la imagen más exacta del país que representa<sup>4</sup>. Esta imagen exacta debe corresponderse a la vez con el poder legislativo (Pitkin, 2014). Por tanto, la representación descriptiva es muy importante para la vida política. Ahora bien, también se trata de una perspectiva parcial o engañosa, según Pitkin (2014), porque esta representación significa ser igual que otro, no actuar por él, es decir, «no contempla una clase de representación tal como actuar por o en nombre de otros». Para Pitkin (2014), aquí la representación es, como mucho, ser típico o semejante y puede resultar irrelevante en la medida en que representar no conlleve una acción. De igual modo, Pitkin (2014) sentencia que «dentro de tal concepto de representación política no tiene cabida el liderazgo, la iniciativa o la acción creativa». Es más, «si cede la actividad de gobernar al ejecutivo, entonces no puede decirse que represente» (Pitkin, 2014: 83-122).

En cuarto lugar, Pitkin (2014) explica que la semejanza descriptiva no es la única perspectiva sobre la cual una persona puede ser sustituida por otra. Por ello, profundiza en la representación simbólica y alega que también podemos pensar en los seres humanos como si fueran símbolos. Es decir, se relaciona al líder político con la personificación (Pitkin, 2014). Pitkin (2014) alude que cuando cualquier símbolo representa, pensamos en un símbolo convencional, a la clase de símbolos que solo pueden representar. Muchas mujeres en un Ejecutivo pueden simbolizar, sencillamente muchas mujeres en un Ejecutivo (Pitkin, 2014). El hecho de que sea un Ejecutivo feminista o no, es decir, otorgar de significado el símbolo, desde el punto de vista de esta tesis doctoral, debe conllevar, además, una actividad en la línea de ese feminismo, de lo que ese Ejecutivo debe significar. Porque, como señala Pitkin (2014), «dado que la conexión entre símbolo y referente parece arbitraria y existe únicamente donde se cree en ella, la representación simbólica parece descansar más bien sobre irracionales respuestas psicológicas, afectivas y emocionales que sobre criterios justificables

---

<sup>4</sup> Hanna Pitkin incluye una nota en esta parte para puntualizar la cita: Raymond Poincaré, dirigiéndose al Senado francés el 20 de febrero de 1929; traducido y citado por Hoag y Hallet: *op. cit.*, pág. 324.

racionalmente»; es decir, cuando vemos más del 60% de mujeres en un Gobierno, tendemos a pensar que es más igualitario (Pitkin, 2014: 123-146). Y pensamos que lo es en términos cuantitativos. Y es justo en ese punto donde en España más se ha avanzado. Para Pitkin (2014), el líder sufre simbólicamente, es un líder pasivo porque no actúa por otros. Y es que, muchas mujeres en política son líderes pasivas (Genovese, 1997), simbolizan lo que realmente se espera de ellas en base a una cultura hegemónica, pero la autoridad recae sobre una figura mayor, la figura de la autoridad: la del presidente del Gobierno. El tipo de representación de las mujeres dependerá de su participación, del espacio de la política y de la propia organización del sistema político (Astelarra, 2005).

Por último, y en quinto lugar, Pitkin (2014) define la representación como «actuar por», es decir, la llamada representación sustantiva. Según esta tesis doctoral, esta representación supone el verdadero reto para las mujeres en política, principalmente porque se presupone adquirido en cuanto se consigue el cargo de responsabilidad (y un cargo no es lo mismo que ostentar el poder). Y, sin embargo, debido a las barreras y los estereotipos, las líderes se dan cuenta de que es posible que tan solo ostenten una representación descriptiva o simbólica. Según Pitkin (2014: 147):

*«La representación es una cierta actividad característica, definida por ciertas normas de comportamiento o por ciertas cosas que se espera que haga un representante.»*

Para esta autora, identificar la representación desde la perspectiva de la autoridad es afirmar que el representante no tiene obligación especial ni ningún papel especial que desempeñar como representante. El motivo es que el representante es libre de hacer lo que desee, pero esto conlleva consecuencias que vinculan a otros. Sin embargo, desde la representación de la responsabilidad se demuestra que la verdadera representación lleva implícito un grado de responsabilidad ante el representado, se atienden sus deseos y sus demandas. Y es en este punto con el que se está de acuerdo en esta tesis doctoral. Porque, según Pitkin (2014), cuando el representante se asemeja a una representación descriptiva o a un símbolo, es percibido e interpretado como un objeto inanimado. Es decir, no representa porque haga algo, básicamente, por eso pasan desapercibidos ya que no se habla de su actividad, de sus obligaciones o de sus cumplimientos. Pitkin (2014) afirma que ni la representación simbólica ni la descriptiva pueden ofrecernos una representación que signifique actuar por otros, llevar a cabo una actividad en nombre de otros y en el interés de esos otros. Por eso, para esta tesis doctoral es importante «la naturaleza de la

actividad misma, aquello que tiene lugar durante la representación, la sustancia o el contenido del actuar por otros como algo distinto a sus adornos formales y externos», que es esta parte la que se considera que daría sentido a la representatividad y, por tanto, al liderazgo (Pitkin, 2014: 147-182). Se consolida el argumento de que solo se puede representar bien siempre y cuando se entiendan y se comprendan las necesidades y demandas del representado (Pitkin, 2014).

En definitiva, para Pitkin (2014), la representación es como una actividad sustantiva y, por tanto, en esta perspectiva se lleva a cabo la actividad de representar. Es cierto que ella cree que esta forma de ver la representación, la sustantiva, puede ser la más difícil de todas, pero es obvio que actuar por otros implica obligaciones y comportamientos especiales. Y, además, «la gente se comporta de manera diferente, llega a tomar decisiones de manera diferente cuando actúa en nombre de otros» (Pitkin, 2014: 154).

Resulta imprescindible la participación sustantiva de las mujeres en política porque marcaría la política de la diferencia con relación al resto de teorías de la representación analizadas en este punto. Motivaría un cambio y una innovación (Camps, 2019). Porque no es lo mismo estar en el cargo, que el que nos dejen hacer mientras se ostenta el cargo (Pitkin, 2014), partiendo de la base de que ostentar un cargo no es lo mismo que ser líder (Genovese y Thomson, 1997). Y para que se dé una representación sustantiva, también ha de existir más mujeres ejerciendo el poder, cosa que no se da únicamente con la representación descriptiva o con la simbólica. No se dará una representación sustantiva plena hasta que no haya una participación plena de las mujeres en política y no solo sea parcial (Coromina, 2020).

En palabras de Comas d'Argemir, este es el debate, «si la participación política de las mujeres conduce o no a la construcción de una nueva autoridad política compartida y a nuevos modelos más democráticos de funcionamiento de la política y la sociedad» (2006: 15). Muchas mujeres acaban supeditadas a la representación simbólica de aquellos hombres que las designaron, que acaban ejerciendo sobre ellas una autoridad ineludible. Las representantes designadas parecen ejercer una representación simbólica. Las representantes electas, por el contrario, tienen una responsabilidad (participación sustantiva). Sin embargo, debido a las barreras y los estereotipos, las representantes electas también pueden llegar a ejercer una representación simbólica, especialmente al tener que responder a partidos políticos y a los líderes de esos partidos políticos. Rodríguez también analiza esta circunstancia y se comparte el hecho de que, aunque el aumento de mujeres en los parlamentos, por ejemplo, puede afectar de manera positiva a la representación sustantiva, «la relación entre

representación descriptiva y representación sustantiva no es “determinista”» (2013: 88). Existen otros factores que influyen.

Uriarte y Ruiz (1999) observaron que las mujeres eran menos en los órganos máximos de poder de los partidos políticos. Esta diferencia sugiere la hipótesis de que la introducción de las cuotas y el fomento desde los partidos políticos de la incorporación de mujeres han estimulado la cooptación de líderes de otros espacios fuera de la militancia convencional, como la cultura, la universidad o la empresa, por ejemplo. Son lo que podríamos llamar liderazgos demandados socialmente. Según cuenta Comas d’Argemir (2006: 22):

*«En mi caso pesó sobre todo el ser una persona exterior a los partidos, puesto que la candidatura municipal que lideré era fruto de una coalición entre partidos políticos y movimientos sociales, y era más fácil el acuerdo si la persona que representa al conjunto no era miembro de ninguna de sus partes. (...) Ser mujer no fue un factor determinante para ocupar esta posición, pero sí fue un valor añadido, junto a otros: independiente, universitaria, intelectual...»*

La tendencia de incorporar a más mujeres se ha ido manteniendo. Como se ha mencionado anteriormente, los principales ejemplos los tenemos en los parlamentos de las legislaturas XIII y XIV en España y la formación de los Ejecutivos de Pedro Sánchez. No obstante, incorporar personas externas para puestos de liderazgo es algo que no es bien visto por la militancia de base que crece dentro de los partidos de manera convencional.

En marzo de 2021, ClosinGap publicó un estudio impulsado por la consultora KREAB con el objetivo de poner cifras al coste de oportunidad de la brecha de género en posiciones de notoriedad pública. Delimitaron el estudio a las posiciones de liderazgo y de influencia en los que consideraron que son los principales estamentos de la toma de decisiones: la política, las empresas y los medios de comunicación. Llegaron a varias conclusiones. La primera es que en España la representación de mujeres en posiciones de notoriedad pública se sitúa en su conjunto en el 25,8%. Es decir, casi tres cuartas partes del poder de decisión en nuestro país la tienen los hombres. La segunda, que son 14,2 puntos porcentuales los que separan a España de alcanzar el umbral mínimo de paridad del 40%. Esta distancia nos coloca lejos de los primeros puestos del *ranking* de países de nuestro entorno y por debajo de la media europea. Estaríamos en el puesto 14 de los 26 países europeos analizados. Los países que destacan son: Alemania (44,1%), Noruega (41,6%) e Islandia (40,3%). La tercera, que en el ámbito político es donde menor representación femenina existe. Según el estudio, España se sitúa en un 22%. El indicador no solo valora la presencia de

mujeres en gobiernos y parlamentos nacionales y autonómicos. También pondera el tiempo en que una mujer ha sido el máximo mandatario del país. En el caso de España es cero, porque nunca ha existido una mujer presidenta del Gobierno.

Es un hecho que España avanza hacia una igualdad representativa, pero de manera lenta. Por eso son tan necesarias las presiones de las mujeres y del feminismo institucional; el convencimiento de la idea de igualdad como motor de transformación; el impulso de los derechos de las mujeres, que son los derechos de toda la humanidad, y el mantenimiento del valor social y cultural que hacen posible la participación —y representación— de las mujeres en las instituciones políticas en España (Comas d'Argemir, 2006: 19).

Por otro lado, es importante analizar el papel de las representantes públicas en el panorama mediático, puesto que los medios de comunicación ocupan un papel relevante en la visibilidad y posicionamiento de las mujeres políticas en la opinión pública. Según Lippmann (2003), lo que la opinión pública perciba, sus emociones, afectan a la exactitud y a la calidad intelectual de las asociaciones que las personas tengan. Si las representantes son noticia, depende de cómo se enfoque esa información, la ciudadanía percibirá emocionalmente una u otra asociación.

Las líderes nacionales (o las que están a punto de conseguirlo) ganan un mayor foco mediático (Blázquez, 2007), especialmente cuando son las primeras mujeres en alcanzar ese puesto porque ninguna otra lo haya conseguido antes, como le ocurrió a Hillary Clinton. En este caso, lo que debería ser normal acaba resultando extraordinario. Para Blázquez (2007) la notoriedad no está en que una mujer participe en la vida política del país y que renuncie a su entorno privado (algo que se ve especialmente extraordinario) para ocupar un puesto público; la notoriedad también está en que tendrá la capacidad de detentar el poder y tomar decisiones cuando escasas mujeres lo han logrado en la historia. La notoriedad está en que gana protagonismo por la influencia del género como variable principal de análisis (N. Fernández, 2012).

En 2018, cuando Pedro Sánchez nombró en su Gobierno a más mujeres que hombres, los medios de comunicación cubrieron la información, pero de manera sesgada. Después, la vicepresidenta y varias ministras fueron juzgadas y cosificadas o tratadas de una manera desigual en comparación a cómo se tratan los políticos. En julio de 2018, en *El Mundo*, aparecía la ministra de Hacienda, María Jesús Montero, en la comparecencia de la Comisión de Hacienda en el Congreso de los Diputados. La ministra sonreía mientras sujetaba su maletín y su bolso. La imagen que destacaron fue con el bolso. En septiembre de 2018, *El País*

también destacó a la misma ministra María Jesús Montero sujetando su bolso dando menos importancia al peso de los hechos y más a un complemento relacionado con la estética femenina. En noviembre de 2018, también hubo críticas para Carmen Calvo, la que era en aquel momento vicepresidenta primera del Gobierno, cuando visitó el Vaticano. El periódico *El Plural* tituló: «El escote de Carmen Calvo, objeto de mofas entre la 'caverna'». Y continuaba: «Lamentable episodio en el programa de la COPE de Carlos Herrera, donde se refieren entre risas al canalillo de la vicepresidenta del Gobierno como "el Valle de las caídas"».

Los medios de comunicación pusieron el foco en las ministras, pero no con un trato igualitario, sino con un trato sexista que profundiza en los estereotipos y potencia la cosificación. Se magnifica el qué lleva puesto, o cómo lo lleva, más que el qué dice, el por qué lo dice y el para qué lo dice. Buscan un punto que llame la atención para el debate y la crítica, haciendo que se esfume la verdadera importancia de la noticia, que es el contenido.

Es cierto que, cada vez más, los medios de comunicación están trabajando por impulsar una visión igualitaria, y es justo destacar el trabajo que están haciendo muchos de ellos. Pero, ante todo, hay que destacar y valorar el gran trabajo que están realizando tantas periodistas con una mirada igualitaria desde sus propios principios (Martín, 2020). De hecho, el informe de ClosinGap de notoriedad pública (2021) apuntó que en la presencia de mujeres en la comunicación ya había el 43% de directivas, según los datos recogidos en 2020. Y que las mujeres en los medios de comunicación alcanzan el 64% del total de las plantillas. Es obvio que el que haya más mujeres en los medios de comunicación ayuda a mejorar el tratamiento sexista de los contenidos, pero no es suficiente si quienes siguen ostentando el poder de los medios de comunicación mantienen una mirada androcentrista. Influyen otros factores, como la ideología o la línea editorial del medio de comunicación. Son incontables los ejemplos que podríamos poner y que impactan directamente en la opinión pública, en la opinión que la sociedad genere acerca de esas líderes.

España tuvo por primera vez un Gobierno paritario en 2004. Y la revista *Vogue* recogió «el lado femenino del Ejecutivo español». *El País* tituló: «Las ocho ministras del Gobierno de Zapatero suben a la pasarela». Y así arrancó el artículo: «Tres maquilladores, cinco estilistas y un fotógrafo para ocho ministras. Eso es lo que necesitó la revista *Vogue España* para su número de septiembre, en el que María Teresa Fernández de la Vega, vicepresidenta primera y ministra de la Presidencia; María Jesús San Segundo, ministra de Educación; Elena Salgado, ministra de Sanidad; Carmen Calvo, ministra de Cultura; Magdalena Álvarez, ministra de Fomento; María Antonia Trujillo, ministra de Vivienda; Cristina



Narbona, ministra de Medio Ambiente, y Elena Espinosa, ministra de Agricultura, dejan sus carteras ministeriales para posar ante las cámaras».

García Beaudoux afirma que la cobertura mediática contiene una fuerte presencia de estereotipos. Y entre los «clichés clásicos de la feminidad y de lo que es ser una buena mujer», ella destaca los siguientes (2017: 79): Las buenas mujeres antepone las necesidades de las demás a las propias porque, ante todo, son madres; se sienten responsables del bienestar y de la felicidad de todos quienes las rodean y se sacrifican por ellos; son modestas, no se autopromocionan ni exhiben sus logros; no son asertivas; esperan a que les pregunten o les brinden las oportunidades porque la iniciativa es masculina; no producen mucho ni les interesa el dinero porque la ambición también es masculina; no les interesa el poder porque el poder es cosa de hombres; son atractivas y son femeninas; no son atractivas cuando tienen poder y encuentran su lugar de preferencia en el mundo privado.

García Beaudoux también afirma que es frecuente encontrar noticias con alusiones a las mujeres políticas profundizando en los estereotipos: ante todo son madres que deben estar pendientes del cuidado y bienestar de los otros, relegan sus deseos personales en pos de sus parejas, sus hijos o sus compañeros de partido. Hay determinadas preguntas en las entrevistas que aluden a su rol de madres y cómo harán para compatibilizar su papel de políticas con el de gestoras de sus hogares. Esta autora pone varios ejemplos. El primero, durante la campaña electoral de 2008. Sarah Palin y Hillary Clinton fueron criticadas por ser ambiciosas, malas madres, autoritarias, dependientes de sus jefes o de sus propios maridos (o también por todo lo contrario, por ser independientes) (2017: 79). El segundo, que los medios apuntan a cuestionar la estabilidad e inteligencia emocional de las mujeres políticas, pero también cuestionan su capacidad para gestionar sus emociones. Y cuando «las mujeres que lideran son reservadas respecto de sus emociones y su quehacer, también reciben críticas de la prensa por ser frías, distantes o calculadoras (García Beaudoux, 2017: 81). Este es el caso, por ejemplo, de Angela Merkel, la que fuera canciller alemana durante 16 años.

En cuanto a la presencia en los medios por la estética, en mayo de 2015, *La Razón* publicó una fotografía de las piernas de Susana Díaz, la que fue presidenta de Andalucía por el PSOE. Bajo sus tacones aparecía el siguiente titular: «Susana incompleta. El “no” a Díaz llevará la investidura a la campaña de las municipales». La pregunta es cuándo a un hombre le han sacado una fotografía similar. El 4 de diciembre de 2021, *Yo Dona* (“la revista para la mujer” de *El Mundo*) publicaba una entrevista a Yolanda Díaz, vicepresidenta segunda del Gobierno:

*P. Se percibe una transformación en su indumentaria. ¿Hay algún mensaje detrás, algo que transmitir?*

*R. Esto no lo comparto. Desde siempre se me ha criticado por la manera de vestir. Porque no soy el prototipo de una mujer progresista. Pero creo que la gente se merece respeto. Cuando iba a los juicios debía respetar a mis clientes y, ahora, en la vida política, lo intento hacer siempre (...).*

Y es que, como afirma N. Fernández (2012), son diversos los estudios que se han abordado y que han confirmado una representación sesgada de las líderes políticas en los medios de comunicación. Por ejemplo, en el periodo electoral es obvio que la ciudadanía obtiene información acerca de los candidatos y de las candidatas, así como de los temas que tratan y defienden. Según N. Fernández (2012), si en una campaña electoral los medios diferencian en su cobertura entre hombres y mujeres candidatas, esas diferencias pueden influir en la percepción que se haga la ciudadanía sobre qué papel deben ocupar las mujeres en la esfera política y qué opciones verdaderas tienen de ganar esa elección. Los medios presentan a las mujeres líderes como una excepción, no como algo normal, por eso el público también ve en ellas algo excepcional, generando también una sensación de desconfianza o de rechazo a lo nuevo. Por tanto, las oportunidades de que la ciudadanía las acepte como potenciales líderes y representantes políticas disminuyen, llegando al punto, incluso, de no llegarlas a votar (N. Fernández, 2012). Sobre las relaciones entre las mujeres líderes y las campañas electorales, N. Fernández llega a las siguientes conclusiones (2012: 577-578):

- Los estudios demuestran que los medios tratan de manera distinta a las mujeres que son candidatas de las que ostentan un cargo público o político de alto nivel. Las que son candidatas aparecen en la agenda de los medios, e incluso se las trata con cierta seriedad. Sin embargo, la tendencia es a hacer cada vez menos visibles (aparecen menos veces) a las que ocupan un cargo político (como presidentas, primeras ministras, miembros del gabinete o consejeras en un gobierno autonómico).
- Los medios mantienen la tendencia de destacar el género de las mujeres en sus coberturas, haciendo que el género sea una consideración prioritaria por encima de otras cuestiones políticas. Y también destacan por encima de otras cualidades políticas su orientación sexual.
- Esto quiere decir que, una vez que se destaca el género (o la orientación sexual), los medios se centran en su estética, en su apariencia, en su estado civil y se subestima su experiencia profesional. Además, los medios tienden a asociar a las mujeres políticas con una figura masculina que actúa de mentor. La audiencia, la sociedad, puede llegar a interpretar que las victorias

de las mujeres en política pueden llegar a producirse por la ayuda de ese mentor masculino.

- Los medios también tienden a referirse a las mujeres por su nombre de pila o en términos más familiares. Esto las puede llevar a ser percibidas por debajo del estatus que ostentan. Se las menosprecia utilizando estos recursos y se las coloca en una posición de inferioridad con respecto al hombre, que sí lo tratan por su apellido.
- También las mujeres tienen menos presencia en los medios con relación a su posicionamiento temático, es decir, por el área que ocupan. Esto dificulta el que los ciudadanos las puedan evaluar por el programa con el que se presentan, por el área en el que son expertas o por las políticas públicas que defienden. Según puntualiza específicamente N. Fernández (2012: 577):

*«Además, hombres y mujeres no reciben la misma cobertura en términos cualitativos, existiendo indicios de que las mujeres son relacionadas principalmente con temas “femeninos” como el medio ambiente o cuestiones sociales, en detrimento de los temas “masculinos”, como la economía, la política exterior o la defensa, los temas considerados más relevantes para quien aspira al poder político.»*

- Además, cuando se hace visible a una mujer líder en momentos de estrés y decaimiento, se tiene el riesgo de profundizar en el contenido negativo, haciendo que influya negativamente en la líder, pudiéndola llevar incluso a fracasar (Perkins *et al.*, 2003). Las críticas que reciba podrían afectarla de manera decisiva, determinando su propio futuro político.
- También los medios suelen emplear verbos más agresivos y negativos al interpretar los discursos de las políticas. También ellas tienen menos probabilidad de ver sus declaraciones en la prensa y, cuando aparecen, también aparecen de manera más inexacta a la de sus compañeros.
- Por último, según señala N. Fernández (2012), también se asocia a las mujeres con características negativas en un mayor porcentaje. En general se emplea un tono más negativo en la cobertura de las mujeres políticas.

Sin duda, la labor periodística influye en el liderazgo de las mujeres cuando se percibe un trato tan desigual por razón de sexo y resulta tan evidente en los medios de comunicación. Como señala Comas d'Argemir (2006: 16):

*«Los medios de comunicación hacen que los políticos sean más cercanos y familiares, pero también los hace parecer más importantes, más inaccesibles, más poderosos, alejados de la gente.»*

En definitiva, los medios de comunicación también pueden conseguir que las mujeres en política sean menos aceptadas socialmente que los hombres. Sin abandonar su ética profesional y su papel como intérpretes de la realidad, los medios de comunicación pueden ser grandes aliados siempre y cuando hagan un tratamiento igualitario y justo (que no es incompatible con la crítica y la denuncia de los poderes), valores mismos que deberían acompañar siempre el oficio periodístico; sin embargo, también pueden convertirse en actores que perpetúen la desigualdad y el trato injusto que reciben las mujeres en política, de hecho «en sus manos queda decidir qué clase de mundo quieren ayudar a construir» (García Beaudoux, 2017: 86).

Por último, desde la comunicación política, es difícil encontrar literatura enfocada exclusivamente a las mujeres candidatas, su evolución en el marco de los partidos políticos y su participación en el escenario de las campañas electorales. Los estudios de comunicación política se centran principalmente al candidato cuando este es un hombre, normalizando que hombres y mujeres candidatas se enfrentan a lo mismo. Por tanto, se analizan las campañas electorales como un todo, a excepción de temas concretos que abarque la disciplina, como el comportamiento de los partidos políticos (Verge, 2006, 2007), los retos y las amenazas de la comunicación política (Capdevila y Rúas, 2017) o las estrategias y la influencia de Internet (Capdevila y Gómez, 2013).

Es cierto que ha habido menos políticas que han llegado a ser presidentas o primeras ministras, lo que ha condicionado que los estudios de liderazgo también las incluyan (Genovese, 1997). Y también se encuentra más literatura en Estados Unidos (Brown, 2018), donde la comunicación política está más profesionalizada, y no solo está en manos de los partidos políticos, y donde hay más candidatas por su sistema de elección (Malcolm y Unger, 2016; Fitzpatrick, 2016; Lawless y Fox, 2005; Hoogensen y Solheim, 2006).

Además, los partidos políticos en España han asumido la política de cuotas como estrategia electoral (Verge, 2007), pero esta conducta, que es justa, se percibe, no como un intento de perfeccionar nuestra democracia, sino como una estrategia para captar votos para alcanzar el poder (Coromina, 2020). Se prioriza la política de los sentimientos y la oportunidad de movilizar el electorado (Aira, 2020). Aunque el comportamiento de las electoras cuando las candidatas son mujeres merece un estudio exhaustivo aparte y al margen de esta tesis doctoral, el término general que se emplea para estos estudios es *gender affinity effect*. Un ejemplo lo tenemos en la investigación de Dolan, *Is There a "Gender Affinity Effect" in American Politics? Information, Affect, and Candidate Sex in U.S. House Elections* (2008: 79-89). También en las de F. Zipp y Plutzer (1985: 179-197). Estos autores analizaron los resultados electorales de cinco elecciones de 1982 en las

que las mujeres fueron las principales candidatas del partido. Los resultados indicaban que el sexo de las candidatas en términos generales tenía poco impacto en la votación y que existía la oportunidad de que las mujeres atrajesen votos de ambos sexos.

Además, los medios de comunicación tienen un papel prioritario en las campañas electorales, como también se ha mencionado con anterioridad. N. Fernández (2012) identifica un comportamiento mediático distinto en función de si se es candidata o se es una política con un cargo público. Y el tratamiento de la información que hagan debe ser fundamentalmente cuidadoso para no caer en estereotipos cuando se trate de líderes que son candidatas.

Según Llanos (2012), los medios de comunicación son clave en las campañas electorales porque a través de los candidatos y candidatas se dan a conocer sus propuestas con el objetivo de atraer el voto; también son importantes porque tienen la capacidad de establecer agendas para la opinión pública; además, trasladan una información que acaba influyendo en la opinión pública, y en función de cómo se traslade esa información, la opinión pública acaba moldeándose a favor o en contra, pero también pueden convertirse en agentes de cambio o en reproductores de la discriminación existente hacia las mujeres candidatas (citada en García Beaudoux, 2017: 85).

Además, indistintamente del género, lo que resulta evidente es que el líder o la líder debe enfrentarse a constantes críticas, a los enemigos fuera de su partido y también dentro de él, a cumplir las expectativas de los votantes, equilibrar presiones de distintos sectores y hacerlo bajo el escrutinio de la opinión pública (Fara y Aguiar, 2019). Sin embargo, es importante resaltar que las candidatas se enfrentan a sociedades estereotipadas (Camps, 2019) y a medios de comunicación cuyas coberturas las dejan en una situación de desventaja, haciendo que las dificultades sean mayores para ellas a la hora de afrontar una contienda electoral.

Las mujeres cuentan con menos apoyos en el marco de los partidos o de la organización, tienen menos recursos (especialmente económicos) y no disponen de ninguna mediación para filtrar o agregar demandas sociales (Freidenberg, 2018). Las campañas electorales son retos distintos para las mujeres que para los hombres, sencillamente porque se enfrentan a más obstáculos. Por otro lado, ninguna campaña electoral es igual, porque influye el momento, el partido por el que se presente, el contexto y el electorado que se desee movilizar (Martín, 2020). Por tanto, existen estrategias para cada campaña, por eso la campaña de un hombre es distinta a la de otro hombre, aunque se diseñe en el mismo país. Y, por ende, la campaña de una mujer debe ser distinta a la de otra mujer o a la

de otro hombre. Sin embargo, sí existen elementos comunes indistintamente del género en el desarrollo de la planificación de la propia campaña: diagnóstico, investigación (estudios demoscópicos), diseño de estrategia, definición de calendarios, plan de acción, evaluaciones, etc. Pero también la elección del equipo («war room»), mensaje, públicos, *issues* (o temas de campaña) y adversario o adversarios (Tejedor, 2019: 68-73). Son las decisiones que se tomen a partir de esas investigaciones las que deberían tener una perspectiva feminista para no caer en el error de profundizar estereotipos o tratar a una mujer candidata de manera desigual a un hombre.

Por otro lado, hay que tener en cuenta el efecto de los sondeos electorales. Ramírez nos revela que «los estudios acerca de los efectos políticos de los sondeos en las campañas electorales están centrados en cómo estos incentivan a élites políticas, partidos y ciudadanos a cambiar sus estrategias y comportamientos electorales» (2020: 74). De hecho, entre los resultados de su investigación destaca que se observa una brecha de género, porque los hombres tienen una mayor probabilidad de exponerse que las mujeres. Esta actitud, dice, está íntimamente ligada con el interés por las campañas electorales, pero también «con un mayor coste que las mujeres asumen frente a los hombres por la participación política» (Ramírez, 2020: 81).

Según Lawless y Fox (2005), se dan tres hallazgos críticos que proporcionan una evidencia que es dramática en cuanto al rol género en el proceso de candidaturas para unas elecciones: las mujeres son menos que los hombres para que consideren postularse para un cargo, las mujeres tienen menos probabilidades que los hombres de postularse para un cargo y las mujeres son menos propensas que los hombres a expresar interés en postularse para un cargo en el futuro. Estos autores afirman, además, que cuando las mujeres se postulan para un cargo, tienen menos probabilidades de ganar la elección, incluso las mujeres profesionales, formadas, con buenas credenciales, que surgen como candidatas externas y por las que los partidos apuestan.

En este sentido, es importante destacar la labor de profesionalización, por ejemplo, que se desarrolla en Estados Unidos. Ellen R. Malcolm es la fundadora y la presidenta de Emily's List en Estados Unidos, una consultora que se dedica a formar e impulsar la trayectoria de mujeres demócratas con el objetivo de participar en gobiernos que reflejen a las personas a las que sirven. Trabajan con el liderazgo de las mujeres demócratas de una forma amplia, a favor de renovar el poder ejecutivo para que se produzcan cambios en el poder legislativo, aprovechando el trabajo que las mujeres siempre han hecho, para que tomen decisiones que verdaderamente cambien la sociedad (Malcolm y Unger, 2016). Suman más de 1.200 victorias electorales y con ellas no solo consiguen su

objetivo, también trabajan para cerrar la brecha de género en la representatividad (Emily's list, 2021).

En Estados Unidos, por ejemplo, no solo participan las candidatas en las campañas para movilizar a su electorado (o para inmovilizar al electorado del rival, dependiendo de la estrategia de campaña y de los objetivos a conseguir). También participan prescriptores y prescriptoras de opinión pública. Un ejemplo lo tenemos en la activista estadounidense Gloria Steinem, que en mayo de 2021 fue reconocida con el Premio Princesa de Asturias de Comunicación y Humanidades en España. Steinem (2016) se considera una adicta de las campañas electorales. Piensa que cada voto cuenta, que cada persona cuenta, que las campañas en su país resultan la máxima representación del ejercicio democrático. Sin embargo, reconoce un trato discriminatorio cuando la candidata es una mujer. Steinem (2016) cuenta que Shirley Chisholm, en Estados Unidos, aparecía solo en la lista de 14 Estados cuando fue la primera candidata negra de uno de los partidos políticos mayoritarios, el Partido Demócrata. Y detalla que a Chisholm la borraron con tñpex de un debate televisado antes de las primarias de Nueva York. Tanto Chisholm como su jefe de campaña, Ludwing Gelobter, quisieron emprender acciones legales puesto que reconocían que era el momento de que existiera un trato igualitario y no de discriminación por razón de sexo, y fue entonces cuando consiguieron que le concedieran media hora en el último momento (Steinem, 2016: 196-197).

Para que las mujeres sean elegidas, deben estar presentes y, además, participar. Deben ser candidatas y no solo alcanzar la paridad en los puestos secundarios de los partidos políticos. Esta obviedad, sin embargo, parece obviarse no solo por los partidos políticos, también por el electorado, porque lo que se desconoce es difícil que pueda ser elegido. Por otro lado, según Phillips, el electorado se fija en qué hacen sus representantes, es decir, no son solo personas lo que se vota, también son programas y partidos políticos (citada en Camps, 2019). En este punto, merece la pena mencionar que la violencia de género está repuntando entre los y las jóvenes y, sin embargo, los programas electorales no son sensibles a los datos de violencia y tampoco responden a las reclamaciones de las mujeres del movimiento feminista (L. Fernández, 2021). Si las mujeres no se hubieran levantado para protestar y quejarse de su situación de dominadas, según Camps (2019), la emancipación de las mujeres no hubiera sido reivindicada nunca por nadie.

## 2.4 CONCLUSIÓN

En este capítulo se ha analizado en profundidad el concepto de liderazgo, y no solo a nivel teórico, también desde una perspectiva contemporánea y feminista, reconociendo que es la base sobre la que se desarrolla la cuestión principal de esta tesis doctoral.

En primer lugar, se ha tratado el liderazgo desde su concepción clásica, mencionando las aproximaciones teóricas al liderazgo (Maxwell, 2007; Weber, 2007; Perkins *et al.*, 2003; Puig, 2014; Molina, 1998). En segundo lugar, se ha concretado el concepto de liderazgo en la política (Brown, 2018), admitiendo que el liderazgo también ha sido analizado desde las organizaciones (Berbel, 2013; García-Valenzuela y Jiménez, 2019). En un tercer momento, se ha tratado de estudiar el liderazgo y la relación con las mujeres en política (Genovese, 1997; Blázquez, 2007; Ramos López, 2005) y el poder, reconociendo que el poder hegemónico ha estado en manos de los hombres y, sin embargo, el poder, en manos de las mujeres, debería representar, al igual que el liderazgo desde una perspectiva feminista, una nueva forma de entender las formas de representación (Camps, 2019; Phillips, 1995).

Es cierto que los estereotipos se han tratado en un apartado único, sin embargo, es importante destacar que los estereotipos han resultado ser un elemento transversal que argumenta buena parte del comportamiento de las y los líderes y su relación con la sociedad, por eso están presentes a lo largo de todo el capítulo. Los estereotipos condicionan nuestra forma de pensar y de juzgar, algo que impacta directamente no solo en la forma de comprender el mundo y las relaciones de poder, sino también a la hora de tener una opinión sobre una mujer o un hombre en condiciones de liderazgo (Lippmann, 2013). En definitiva, los estereotipos condicionan el ejercicio de liderazgo de las mujeres en política, al igual que los obstáculos que impiden a las mujeres participar libremente de la vida pública, acceder a puestos de dirección en el marco de los partidos políticos o, sencillamente, crecer políticamente o desarrollar una carrera política como un hombre y en igualdad de condiciones (Escribano, 2011). Por eso se han analizado los diferentes obstáculos en este capítulo como un elemento central: el techo de cristal (Ramos López, 2005; Sarrió, 2003); el techo de cemento (García Beaudoux, 2017); el precipicio de cristal (Berbel, 2013); el suelo pegajoso (García Beaudoux, 2017); el síndrome de la impostora (Cadoche y Montarlot, 2021); el síndrome de la abeja reina (García-Velasco, 2013) y la discriminación por la orientación sexual.

Por último, se ha tratado de estudiar el liderazgo desde tres dimensiones: la representatividad (Pitkin, 2014); los medios de comunicación (N. Fernández, 2012) y las campañas electorales (Lawless y Fox, 2005; Coromina, 2020).



Es importante señalar que hay autores que abarcan el liderazgo de una forma detallada, completa y global (Brown, 2018), cuyos argumentos sustentan el marco teórico de esta tesis doctoral. Sin embargo, también hay que admitir que una de las limitaciones es que existen menos estudios porque, por un lado, ha habido menos mujeres políticas que han llegado a copar puestos de alta representación, como presidencias de gobierno (o llegar a ser primeras ministras) (Genovese, 1997), y, por otro lado, las que han llegado a serlo no se han estudiado lo suficiente, es decir, existe una invisibilización de las mujeres líderes y una brecha de género en cuanto a los datos (Criado, 2020).

Por último, los argumentos recogidos en este capítulo manifiestan que aún no se ha alcanzado la igualdad, tampoco en la representatividad, aunque se haya avanzado en leyes y normativas; la necesidad de un cambio en nuestro modelo cultural que no alimente un sistema patriarcal que, en pleno siglo XXI, sigue discriminando a las mujeres por razón de sexo; la participación de las mujeres en política y la relación con las políticas públicas a impulsar en beneficio de la mayoría; la necesidad de una nueva definición de liderazgo desde la perspectiva feminista que impulse transformaciones que no sotierren a más de la mitad de la población; la importancia de los obstáculos y la necesidad de superarlos, obstáculos que continúan impidiendo a las mujeres actuar libremente y en igualdad de condiciones y de oportunidades que los hombres; la influencia de los partidos políticos en la participación política de las mujeres; el papel de los medios de comunicación, que aparecen más como un obstáculo que como una oportunidad, y el rol de las campañas electorales, que penaliza a las candidatas en tanto que se llevan a cabo de manera estereotipada y sexista.

# SEGUNDA PARTE

## ESTUDIO EMPÍRICO

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LA POLÍTICA: UNA PERSPECTIVA CONTEMPORÁNEA

Angela Paloma Martin Fernández

## CAPÍTULO

# 3. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN. METODOLOGÍA E HIPÓTESIS

### 3.1 INTRODUCCIÓN

Hasta el momento, los capítulos anteriores se han centrado en el desarrollo del marco teórico de esta investigación. El primero, contextualizando el avance histórico, el impulso de la participación de las mujeres desde una perspectiva contemporánea y la influencia de esa participación, que ha supuesto una transformación social. El segundo, profundizando en el concepto de liderazgo y definiéndolo en base a tres dimensiones: desde la representatividad, desde los medios de comunicación y desde las campañas electorales. En el segundo capítulo, además, como se advierte en el contexto histórico, no solo se desarrolla ampliamente el concepto de liderazgo, que sin duda sustenta la base teórica de esta tesis doctoral, también el liderazgo relacionado con la participación de las mujeres en la política, la relación con el poder, el liderazgo femenino y feminista, los obstáculos con los que se encuentran las mujeres para impulsar su liderazgo y la discriminación, que siempre dificulta la llegada de las mujeres a ejercerlo, o que, sencillamente, les impide ejercerlo.

Finalicé el marco teórico con el objetivo de este estudio, que no es otro que analizar el liderazgo político de las mujeres en España desde una perspectiva contemporánea a partir de sus experiencias y de las voces de quienes más conocen la materia por su profesión y trayectoria. La intención, como se ha comentado ya en esta tesis, es aportar desde la academia y ampliar conocimiento desde el punto de vista del liderazgo de las mujeres en política y su representatividad. Además, como no puede ser de otra manera, existe el compromiso irrenunciable de mejorar radicalmente la condición de las mujeres políticas en España, facilitando con esta tesis el camino a quienes quieran aspirar a ser líderes.

En este sentido, enumeraré los objetivos específicos que se persiguen a lo largo de la tesis doctoral:

- En primer lugar, desarrollar el concepto de liderazgo desde una perspectiva feminista.
- En segundo lugar, determinar los estereotipos y obstáculos que se encuentran las mujeres en política, bien a la hora de ejecutar su liderazgo o de ejercer el poder, o bien a la hora de querer obtener un cargo de alta representatividad o responsabilidad.
- En tercer lugar, manifestar el impacto de la participación política de las mujeres desde sus voces y desde las voces de expertas y expertos implicados.
- En cuarto lugar, estudiar las experiencias de liderazgo de las líderes políticas.
- Y en quinto y último lugar, explorar y ofrecer un conjunto de medidas que fomenten el liderazgo de las mujeres en política de tal manera que su participación se traduzca en una verdadera transformación política.

Perseguir estos objetivos conducen a dar respuestas a las preguntas de investigación de esta tesis. Paso a recordarlas:

- Desde la perspectiva feminista, ¿qué es el liderazgo?
- ¿En qué se basa el liderazgo de las mujeres en política según la percepción de las líderes?
- ¿Existen obstáculos para el acceso y la participación de las mujeres?
  - En el marco de las campañas electorales, ¿hay diferencias entre la campaña de una candidata a la de un candidato?
  - ¿Qué tipo de tratamiento realizan los medios de comunicación cuando se trata de mujeres políticas? O, ¿cómo tratan los medios de comunicación a las mujeres en política?
  - ¿Sufren las mujeres políticas discriminación por su orientación sexual?
- ¿La participación política de las mujeres impulsa otra perspectiva en las políticas públicas?
- ¿Existen pautas/acciones para fomentar el liderazgo de las políticas en España?

Ahora bien, el siguiente capítulo se centra en presentar la investigación, la metodología e hipótesis de esta tesis doctoral, que busca profundizar en el

liderazgo de las mujeres en política desde una perspectiva contemporánea a través de un doble enfoque exploratorio.

- En primer lugar, se parte de la hipótesis de que si bien ha aumentado el número de mujeres que se dedican a la política en España, hay diferencias entre llegar a obtener un cargo de representación pública y ser líder. Aún existen obstáculos que dificultan su ascenso desde los partidos políticos, su influencia en cuanto a su participación pública para la transformación política y social, su permanencia en el cargo, su compatibilidad con su vida personal, su presencia en los medios de comunicación o su papel en las campañas electorales. Por este motivo se analiza explícitamente su liderazgo desde sus propias experiencias, así como desde las opiniones de aquellas personas que más conocen el campo.
- En segundo lugar, este capítulo presenta el diseño y las fases del proyecto. Se abordan los motivos por los que se ha escogido una metodología cualitativa y un doble enfoque exploratorio, y se aborda concretamente los motivos de la elección, así como los puntos fuertes de la metodología para este estudio.
- En tercer lugar, se detallan las etapas del estudio donde se incluye la identificación de la información que ha sido necesaria, la muestra de ambas exploraciones, la especificación de los participantes y el análisis de los datos. En esta parte, también se especifican las herramientas de investigación empleadas, así como el protocolo que se ha mantenido para el contacto con las entrevistadas y encuestadas, cómo se realizaron las entrevistas y el cuestionario, y el tratamiento que se hizo de la información *a posteriori*: transcripción y edición.
- La cuarta parte está centrada en mi papel como investigadora, los motivos que me llevaron a impulsar esta investigación en los parámetros que se presentan y las consideraciones éticas que se derivan del contexto.
- La quinta y última parte es la conclusión del capítulo con unas reflexiones sobre la validez de la metodología del estudio.

### 3.2 HIPÓTESIS

Como se puede extraer del marco teórico, la existencia de mujeres líderes en España es inequívoca (Sevilla *et al.*, 2006; Ventura *et al.*, 2021). No obstante, existe una gran diferencia entre lo que teóricamente se identifica como tal y cómo ellas se sientan, se clasifiquen (o categoricen), las perciban los demás o cómo influyan en el entorno en el que actúan. Por este motivo, el concepto de liderazgo evoluciona (Blázquez, 2007), cobra otros sentidos.

La literatura, además, ha desarrollado en mayor profundidad el concepto de liderazgo desde el análisis del poder masculino, desde la posición de la visión masculina, que es lo que ha primado a lo largo de la historia de la evolución humana. Desde la ciencia política y la filosofía, el concepto de líder ha estado íntimamente ligado al poder, al mandato político, ya fuese de carácter monárquico o emanado del pueblo, y cómo el número de hombres en el poder ha sido mayor, también la academia ha profundizado en el estudio desde el androcentrismo (Beauvoir, 2015). Sin embargo, la mayor proporción de literatura en la definición de liderazgo, como tal, lo encontramos en el mundo corporativo, y más concretamente desde el desarrollo de las organizaciones (Cuadrado *et al.*, 2019).

Como vemos, la literatura va ampliándose, haciendo cada vez más visibles a aquellas que trascendieron a lo largo de la historia por su papel en la lucha por los derechos de las mujeres, como las obras de Mary Nash y Paul Preston, las reediciones de las obras de Clara Campoamor, Victoria Kent o Federica Montseny, las investigaciones de Carmen de la Guardia o la obra desde el periodismo de Magis Iglesias. Muchas de ellas no dejaron de demostrar que los derechos de las mujeres son los derechos de toda la humanidad. Ahora contamos con más referencias gracias a que la lucha de muchas mujeres dio sus frutos, traduciéndose en una mayor presencia de mujeres en cargos institucionales. A lo largo de los últimos años ha existido una mayor presencia de mujeres en la política, y por tanto la oportunidad de obtener una muestra más representativa.

Esta tesis doctoral parte de la hipótesis de que si bien ha aumentado el número de mujeres que ostentan un cargo político, aún es insuficiente en una sociedad que está compuesta por el 51% de mujeres (Congreso de los Diputados; Uriarte y Ruiz, 1999). Mujeres líderes en España ha habido siempre, pero existe una insuficiencia de referentes, especialmente por la falta de visibilidad y conocimiento de sus perfiles, que cale sustancialmente en la sociedad e influya en las generaciones venideras. En España hay líderes, pero cuesta que la sociedad perciba y reconozca ese liderazgo (Berbel, 2013). Además, el concepto de liderazgo se ve difuminado en tanto que existen obstáculos para ejercerlo. Por ejemplo, y como se ha visto en el capítulo anterior, existen obstáculos para ascender en los partidos políticos y para mantenerse —al menos— el mismo tiempo que los hombres en el puesto. Existen obstáculos, también, para ejercer el liderazgo sin influencia del poder masculino, o para ejercer una participación pública que empuje verdaderamente hacia la transformación política y social. También son las mujeres en política las que tienen más obstáculos para compatibilizar su carrera con su vida personal; existe desigualdad con respecto al hombre a la hora de tratarlas en los medios de comunicación, y su papel en las

campañas electorales se presenta distinto, tanto por el objetivo a alcanzar como por la estrategia, así como por el público al que se dirigen (García Beaudoux, 2017; Martín, 2020).

Por este motivo el concepto de liderazgo en política se profundiza en esta tesis doctoral al hablar de las mujeres políticas en España. Unas políticas —como se decía anteriormente— que aún representan un número inferior al de los hombres. Y si las mujeres políticas son inferiores a los hombres, se evidencia una brecha en relación con las personas que representan; es decir, existe una infrarrepresentación social: si el 51% de la sociedad española son mujeres, las mujeres políticas no son representativas por sexo en nuestra sociedad. O como dicta Naciones Unidas (2020): «los datos muestran que la representación de las mujeres es insuficiente en todos los niveles de toma de decisiones del mundo. Por tanto, alcanzar la paridad de género en la política es aún lejano».

Por tanto, se puede decir que, en política, las líderes en España aún reciben un trato desigual en comparación a los políticos en las tres variables que se analizan: la representatividad, los medios de comunicación y las campañas electorales.

En lo que se refiere a la representatividad, es importante mencionar que, según el Instituto Europeo de la Igualdad de Género (EIGE, por sus siglas en inglés)<sup>5</sup>, en el Índice publicado de igualdad de género 2020, España se encuentra en la octava posición de la Unión Europea con 72 puntos sobre 100. Y se sitúa 4,1 puntos por encima de la media de la Unión (EIGE, 2020). De ahí la afirmación reiterada por la política y los medios de comunicación de que España es uno de los países más igualitarios de la Unión Europea. España posee la puntuación más alta en los ámbitos de la salud (90,1 puntos) y en el monetario (77,8 puntos). Sin embargo, también son los ámbitos donde crecemos más lento.

De hecho, el índice publicado de igualdad de género 2021 solo se enmarca en el ámbito de la salud. Es decir, estudian la relación entre la igualdad de género y la salud. El 14 de marzo de 2020 se declaró el Estado de Alarma en España ante la amenaza de la pandemia por la COVID-19. El Instituto Europeo para la Igualdad de Género confirma que las mujeres están sobrerrepresentadas en el sector de

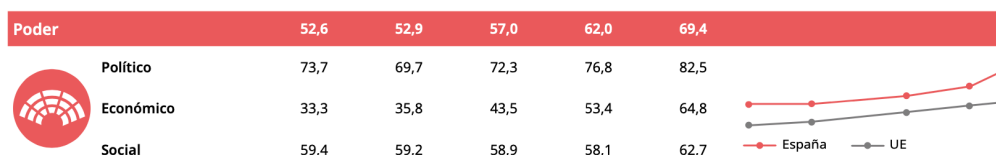
---

<sup>5</sup> Como así describe el propio índice, «año tras año, puntuamos a los Estados miembros de la UE y a la UE en su conjunto para ver a qué distancia se encuentran de alcanzar la igualdad de género. El índice utiliza una escala del 1 al 100, donde 1 representa la desigualdad total y 100 la igualdad plena. Año tras año, puntuamos a los Estados miembros de la UE y a la UE en su conjunto para ver a qué distancia se encuentran de alcanzar la igualdad de género». Además, «el período de referencia más reciente de los datos utilizados en el índice de 2020 es enero de 2020. El dato agregado de la UE se refiere a la Europa de los Veintiocho (EU-28) e incluye al Reino Unido, puesto que durante el período de referencia este país era un Estado miembro».



la salud. Esto significa que se enfrentan a un mayor riesgo y que las probabilidades de enfermar por coronavirus son mayores. El personal sanitario, al estar en la primera línea en la lucha contra el virus, también sufre una mayor angustia mental por el exceso de trabajo. Ven a pacientes sufrir y morir en la más absoluta soledad. Todo ello justifica obtener más datos en este ámbito. Y España, en este monográfico, obtiene una puntuación de 73,7 puntos sobre 100 (aumentando 1,7 puntos con relación al índice de 2020). Como en 2020, España posee la puntuación más alta en los ámbitos de la salud (90,3 puntos) y en el monetario (78,4 puntos). Pero es en la salud, el conocimiento y la gestión del tiempo donde también crecemos más lento.

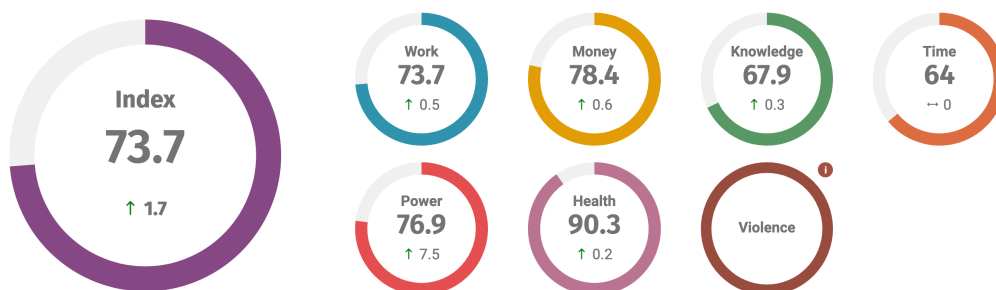
CUADRO 3.1.  
 PUNTUACIONES. TENDENCIAS DE LAS PUNTUACIONES EN EL PERÍODO 2010-2018  
 TENDENCIAS POR PAÍS Y EN LA UE



Fuente: EIGE, 2021.

Sin embargo, es importante mencionar que el mayor crecimiento registrado en 2020 se encuentra en el poder, «con un aumento de 16,8 puntos desde 2010 y de 7,4 puntos desde 2017». Y en el informe de 2021, alcanzamos 76,9 puntos (un crecimiento de 7,5 puntos con respecto a 2020) (EIGE, 2021).

IMAGEN 3.1.  
 ÍNDICE DE IGUALDAD DE GÉNERO 2021. ESPAÑA



Fuente: EIGE, 2021.

¿A qué se debe el aumento progresivo de la puntuación en el campo del poder? Una de las razones la encontramos en 2007, cuando España introdujo la cuota del 40% para las candidaturas a puestos legislativos. Sin embargo, tras la Conferencia de Naciones Unidas en Beijing en 1995, Europa instó a los Estados miembro a tomar medidas para fomentar la igualdad de oportunidades en la toma de decisiones. La decisión del Consejo, de 22 de diciembre de 1995, relativa a un programa de acción comunitario a medio plazo para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (1996-2000), en el Artículo 3.2.e) (Objetivos) manifiesta: «promover la participación equilibrada de los hombres y de las mujeres en la toma de decisiones» (CE, 22 de diciembre de 1995). También la Comisión Europea, el 21 de febrero de 1996 publicó un Comunicado titulado: «Integrar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el conjunto de las políticas y acciones comunitarias». El capítulo III exponía lo siguiente (COM (96) 67 final: 17):

*«En consecuencia, el refuerzo de la contribución de los Fondos estructurales (Fondo Europeo de Desarrollo Regional, Fondo Social Europeo y Fondo Europeo de Orientación y de Garantía Agraria) a la promoción de la igualdad de oportunidades tiene gran importancia política. La integración de la igualdad en las políticas estructurales responde en primer lugar a la necesidad de reducir las disparidades existentes entre hombres y mujeres en materia de tasas de actividad, de nivel de formación, de acceso al mercado de trabajo y de participación en la toma de decisiones.»*

Cabe decir que no fue la única vez. El Consejo de Europa lleva instando a los países a promover la igualdad y la democracia paritaria desde 1950 a través de diferentes convenios, recomendaciones y normas adoptadas (Aldeguer, 2016: 44-49), como el Convenio para la Protección de los Derechos Humanos y las Libertades Fundamentales (1950); la Recomendación 741 (1974), sobre la situación jurídica de las mujeres, y la Recomendación 504 (1967), sobre la situación política, social y ciudadana de las mujeres en Europa; la Resolución 606 (1975), sobre los derechos políticos y la situación de la mujer; la Recomendación 1008 (1985), sobre la mujer en la política; la Resolución sobre la política y las estrategias para lograr la igualdad en la vida política y el proceso de toma de decisiones (1986), y la declaración sobre la igualdad entre la mujer y el hombre en la vida política y pública (1986); las estrategias para lograr una igualdad real entre la mujer y el hombre (1989), y la Resolución sobre políticas para acelerar la realización de una igualdad real entre la mujer y el hombre (1989); la Recomendación 1229 (1994), sobre la igualdad de derechos de las mujeres y los

hombres, y la Recomendación 1269, sobre los avances tangibles en los derechos de las mujeres a partir de 1995.

En España, y desde 2007, como hemos visto, el porcentaje de mujeres en el Parlamento ha aumentado. El índice señala que en 2010 las diputadas representaban el 34% del Parlamento. En 2020, el 42%. Y a la hora de desarrollar esta tesis doctoral, el porcentaje de mujeres asciende al 44%. En 10 años ha aumentado en 10 puntos. Sin embargo, como se ha señalado previamente, aún existe una brecha de género en la representación política y una infrarrepresentación por sexo conforme a la sociedad que se representa (Phillips, 1995). De hecho, en España, entre las elecciones generales de abril de 2019 y las de noviembre de ese mismo año, el porcentaje de mujeres parlamentarias disminuyó en 3 puntos.

El mapa «Mujeres en la política: 2021» creado por la Unión Interparlamentaria (UIP) y por ONU Mujeres ofrece el *ranking* mundial de mujeres en las ramas ejecutivas y parlamentaria de Gobierno a 1 de enero de 2021. Nicaragua se encuentra en el primer puesto. España, en el noveno, por detrás de Andorra, que también ocupa el noveno, y de Canadá, que ocupa el octavo.

Es verdad que los datos muestran la existencia de máximos históricos en el número de países con mujeres que son jefas de Estado o jefas de Gobierno y el porcentaje global de ministras. Este mapa confirma que:

*«A pesar del aumento del número de mujeres en los más altos niveles de poder político, a nivel general persisten las desigualdades de género: la progresión en el número de mujeres con carteras ministeriales se ha ralentizado, con solo un pequeño aumento del 21,3 por ciento en 2020 al 21,9 por ciento en 2021. El número de países sin mujeres en el gobierno ha aumentado; y solo el 25,5 por ciento de los escaños parlamentarios están ocupados por mujeres, frente al 24,9 por ciento del año anterior.»*

Como se señalaba anteriormente, Nicaragua se encuentra en el primer puesto. Formaría parte de la representación simbólica a la que hace referencia Pitkin, es decir, representan porque están presentes «mediante su misma presencia» (2014: 123). Sin embargo, este hecho demuestra, como se concreta en el Capítulo 2, que una mayor presencia de mujeres en un país concreto no significa que ese país sea más igualitario. Es decir, no condiciona que ese país tenga más líderes (y no líderes supeditadas al poder masculino) que ejecuten políticas públicas con perspectiva de género, que hagan avanzar a la sociedad en su conjunto de manera igualitaria.

Además, cabe mencionar que Naciones Unidas actualizó sus perspectivas de liderazgo y participación política en enero de 2021. En todo el mundo, solo 22 países tienen jefas de Estado o de Gobierno, y 119 países nunca han sido presididos por mujeres. «Al ritmo actual, la igualdad de género en las más altas esferas de decisión no se logrará por otros 130 años», sentencia (ONU Mujeres, 2021).

Por último, es importante añadir que, desde 2018, España cuenta con Ejecutivos paritarios (como el de 2020), o con mayoría de mujeres (como el de 2018 y el de 2021) (Capítulo 1). Sin embargo, estos son liderazgos por selección, no por elección. Como se desarrolla concretamente en el Capítulo 2, solo el 22,4% de los ayuntamientos están liderados por mujeres (liderazgos por selección y escasas candidaturas de mujeres). Otro ejemplo lo tenemos en las presidencias autonómicas (también por selección y la existencia de escasas candidaturas femeninas). La infrarrepresentación es manifiesta, puesto que solo hay cuatro mujeres presidentas de las 17 Comunidades Autónomas más las dos Ciudades Autónomas.

### 3.3 METODOLOGÍA Y DISEÑO

La metodología empleada para esta investigación se basa en un doble enfoque exploratorio. Para ambas fases se ha optado por una orientación cualitativa.

¿Por qué la investigación cualitativa? La investigación cualitativa ha desarrollado una identidad o una personalidad propia. Esto significa que pretende acercarse a lo que ocurre «ahí fuera» (Flick, 2014: 13), no desde la información especializada que nace como producto de los laboratorios, sino desde el fenómeno social. Flick (2014), al definir qué es la investigación cualitativa, considera que el mundo de «ahí fuera» intenta entender, describir, y algunas veces interpretar, fenómenos sociales «desde el interior» de varias maneras o enfoques:

- Analizando las experiencias de los individuos o de grupos de personas. Experiencias que se pueden relacionar con historias de vida, con sus biografías o con la práctica cotidiana o profesional. También puede tratarse analizando el conocimiento cotidiano, informes o historias.
- A través del análisis de las interacciones o de las comunicaciones mientras se producen. Algo que se basa en la observación, pero también con el registro de la práctica de la comunicación y el análisis posterior.

- Por último, analizando documentos, como pueden ser textos, imágenes, películas, etc., de la propia experiencia o de la propia interacción.

Los tres enfoques, dice Flick, tienen en común que tratan de desgranar cómo las personas construyen el mundo a su alrededor, lo que hacen o lo que sucede. Ofrecen una comprensión de aquello que les ocurre significativamente. A partir de aquí, cabe destacar que estos tres enfoques se pueden obtener desde la investigación cualitativa, pero con métodos diferentes.

No se puede abordar la investigación cualitativa sin tener en cuenta las aportaciones de Denzin y Lincoln (2011), que ofrecen la visión de que la investigación cualitativa es el lugar de las múltiples interpretaciones prácticas. En *The Sage handbook of qualitative research* compartieron cómo las investigaciones cualitativas pueden usarse como una herramienta para impulsar iniciativas para el cambio y el avance social. Las investigaciones pueden resultar agentes de cambio en sí mismas. De hecho, las investigaciones están conectadas con acciones políticas, sistemas del lenguaje y significados que suponen cambios y paradigmas que son desafiados (2011: 249). La investigadora (en este caso) como intérprete y recolectora de información, evalúa el material generado en el entorno a través de la experiencia empírica. Percibimos el mundo según se constituye, pero a través de una lente que nos proporciona el paradigma de la perspectiva interpretativa (Denzin y Lincoln, 2011).

A esto hay que añadir la clasificación que hacen de los paradigmas, es decir, los paradigmas que sustentan la investigación científica:

1. Positivista.
2. Pospositivista.
3. Constructivista.
4. Crítico.

Todos ellos dictan, con diversos grados de libertad, el diseño de una investigación cualitativa (Denzin y Lincoln, 2011: 243). Por eso, este estudio se centra en el análisis interpretativo desde una perspectiva feminista y, por tanto, desde el paradigma crítico. Según C. Ramos, «este paradigma se contextualiza en una práctica investigativa caracterizada por una acción-reflexión-acción, que implica que la investigadora busque generar un cambio y liberación de opresiones en un determinado contexto social» (2015: 15). Ricoy (2006) argumentó que «la búsqueda de la transformación social se basa en la participación, intervención y colaboración desde la reflexión personal crítica en la acción» (citado en C. Ramos, 2015: 13). Cabe detenerse en los aspectos que presenta Escudero (1987) y que caracterizan el paradigma crítico (citado en C. Ramos, 2015: 15):

1. Poseer una visión holística, aunque también dialéctica, de lo que se concibe como real.
2. La relación entre la investigadora y el fenómeno de estudio se sustenta en que los sujetos que participan en el proceso de la investigación son activos y están comprometidos con el cambio social.
3. El proceso investigativo se genera en la acción, en la propia práctica, y se parte desde la comprensión social de las necesidades, de los problemas e incluso los intereses del grupo que participa en el estudio.
4. Y se persigue la búsqueda de una transformación de las estructuras sociales, basada en la participación de los individuos que forman el contexto social de investigación.

El diseño de la investigación, discutido por Denzin y Lincoln en la introducción de *The Sage handbook of qualitative research* y por Julianne Cheek (2011), sitúa a la investigadora en el mundo de la experiencia. Y enumeran cinco preguntas básicas que estructuran el tema del diseño:

1. ¿Cómo se conectará el diseño con el paradigma o la perspectiva que se está utilizando?
2. ¿Cómo permitirán los materiales del investigador hablar de los problemas prácticos o de los cambios?
3. ¿Quién o qué será estudiado?
4. ¿Qué estrategia de consulta se usará?
5. ¿Qué métodos o herramientas de investigación para recopilar y analizar materiales empíricos se utilizará?

El diseño de la investigación que se aborda cumple con el objetivo de obtener los mejores resultados desde la perspectiva crítica. Se demostrará que los materiales permiten interpretar la realidad, analizarla y plantear conclusiones con el deseo de transformar esa realidad desde una perspectiva feminista. Serán estudiadas las voces de las líderes políticas a partir de sus experiencias y las opiniones de aquellas personas que más pueden aportar sobre el liderazgo a partir de sus trayectorias y de sus compromisos personales. Por tanto, la investigación cualitativa se presenta como la más idónea para cumplir el objetivo de la investigación.

Por otro lado, es importante subrayar que se cumplen los aspectos que caracterizan al paradigma crítico porque se ha presentado en esta investigación la visión holística del objeto de estudio: el liderazgo; se aborda de manera concreta (especialmente en este capítulo) la relación de la investigadora con el fenómeno de estudio; además, todas las personas que participan en el proceso de investigación tienen relación directa también con el campo de estudio y existe

un compromiso directo no solo con el cambio, especialmente con la mejora de la situación; como es evidente, el proceso de investigación parte desde la práctica, la experiencia y el diagnóstico de una necesidad de transformación conforme a una realidad que es injusta en términos de representatividad política, y, por tanto, se busca una transformación que cambie las estructuras para que no haya una discriminación por sexo en la esfera del poder desde las voces de sus protagonistas. Por todo lo anteriormente expuesto, también lo verdaderamente interesante es conocer la construcción del significado de liderazgo que las personas elaboran sobre sus propias prácticas.

Quisiera concretar que la investigación no es ajena a los valores de la investigadora, puesto que parte de una investigación con perspectiva feminista y con el deseo de llenar de contenido una necesidad académica existente, pero también con el tajante compromiso de mejorar la condición de las mujeres que se dedican a la política y, con ello, dar pie a mejores políticas públicas desde su liderazgo, un liderazgo real y no solo formal. Por tanto, los resultados no pueden ser generalizados de forma ajena al contexto o al momento. Por todas estas razones, se ha diseñado una investigación con un doble enfoque exploratorio, ambos basados en la investigación cualitativa.

El primero es un estudio cualitativo donde se emplea la técnica de entrevistas en profundidad con respuesta abierta. La muestra es intencional no probabilística (Ruiz Olabuénaga, 2012). El segundo estudio también es cualitativo, pero en esta ocasión se trata de un cuestionario con respuesta abierta a partir de un universo muy concreto: las diputadas del Congreso de la XIV Legislatura. Es verdad que esta técnica está asociada a la investigación cuantitativa, pero, tal y como señala Maxwell, «el cuestionario cualitativo funciona a modo de cuasiestadística, lo que contribuye a modelar mejor los datos cualitativos» (2013: 285). Es por eso que los datos recogidos en los cuestionarios han sido tratados también cuantitativamente, y su dimensión cualitativa ha sido fundamental para triangular la información de las entrevistas (Maxwell, 2013). De hecho, la propuesta de realizar un segundo estudio nace a medida que el primero va avanzando y conforme al marco teórico, siendo consciente de que este segundo estudio iba a aportar mayor solidez a la investigación. Al estar interesada en las múltiples realidades que la información ofrece, y de emplear estos métodos para la recolección de datos, se confirma el uso de la triangulación (Denzin y Lincoln, 2011; Maxwell, 2013).

El primer lugar, las entrevistas en profundidad ofrecen una visión amplia y a la vez detallada en cuanto a las dimensiones a estudiar en el marco del liderazgo (representatividad, medios de comunicación y campañas electorales). En

segundo lugar, el cuestionario con respuesta abierta a las diputadas del Congreso da la oportunidad de que se expresen de una manera mucho más flexible, de que tengan la oportunidad de extenderse en su respuesta si así lo consideran. Esto aportaría aún más valor a la investigación al sumar sus opiniones, como líderes, con relación a sus experiencias de vida.

En un estudio cualitativo, por tanto, se reitera que la investigadora es el propio instrumento de la investigación. Porque, según Maxwell (2013), al planificar el método de investigación, se debería incluir cualquier estrategia informal de recolección de datos que sea viable, como reuniones informales, conversaciones casuales u observaciones incidentales. Sin duda alguna, la investigación cualitativa, en este caso, ofrece la oportunidad de obtener datos que en el marco de otras investigaciones no se produciría. La interpretación de la realidad, además, suma incuestionablemente por las experiencias de vida de todas las personas con las que se ha contado para este estudio. Ofrece un acercamiento real en el marco de una relación de confianza con la investigadora que, en otro espacio, no se daría. Y el doble enfoque exploratorio ofrece una novedad al campo de la investigación científica.

De hecho, ambas investigaciones se complementan y suman por varias razones:

1. Las entrevistas en profundidad aportan información desde la base de la experiencia, pero también desde la base del conocimiento y la interpretación de la realidad. La diversidad de la muestra ofrece datos desde un punto de vista interno y externo. Interno en tanto que lo han vivido. Externo en tanto que interpretan esa realidad.
2. El cuestionario con respuesta abierta a políticas que están en primera línea ofrece información desde la base de su presente, del cargo que ocupan en ese momento. Sus aportaciones se basan en experiencias reales y cómo ellas las interpretan en función del entorno político en el que las viven. Estas informaciones son, además, totalmente contrastables con la primera investigación.
3. Se da también la oportunidad de ampliar el concepto de liderazgo según lo que las entrevistas en profundidad arrojen, en contraste con el marco teórico, y lo que las diputadas interpreten que es desde la primera persona del singular. E incluso, se da la oportunidad de enunciar un nuevo concepto de liderazgo.
4. Al mismo tiempo, por las características del universo, las dos fases de la investigación se complementan en las tres dimensiones que se analizan: representatividad, medios de comunicación, campañas electorales.



Dimensiones, además, en las que principalmente interactúan las líderes políticas.

5. En definitiva, son dos fases de la investigación con dos visiones que amplían el foco y completan el objetivo de la investigación. Se complementan al profundizar en el concepto de liderazgo, pero también en la visión de ese liderazgo desde el punto de vista de la representatividad, de los medios de comunicación y de las campañas electorales. Por un lado, se consigue mediante la interpretación de la realidad que realizan diferentes personas que conocen la materia, ya sea porque la hayan investigado, porque se hayan dedicado a ella en alguna de sus formas o porque la hayan experimentado como líderes. Diríamos que es una aportación «de ambiente» o «externa». Por otro, la interpretación de las propias voces de mujeres con cargos de representación en un espacio en el que principalmente ha sido copado por hombres y donde nunca, en la historia democrática de España, ha existido paridad. Diríamos, por tanto, en este punto, que es una aportación «nuclear», «elemental» o «interna».

En la complementariedad de ambos estudios se percibe cómo las personas seleccionadas otorgan significado a la práctica política. Y este hecho imprescindible lo hace diferencial, como se comentaba al principio, para profundizar y ampliar el concepto de liderazgo desde una perspectiva feminista, objetivo principal de este estudio.

### 3.4 PLANIFICACIÓN Y ETAPAS DEL ESTUDIO

#### 3.4.1 PRIMERA FASE

En el primer estudio se busca explorar el liderazgo de las mujeres en política y su influencia en la sociedad a través de las opiniones de diversas personas. Para este cometido se ha escogido la técnica de la entrevista en profundidad. Como apuntan Ballestín y Fàbregues (2018), la entrevista cualitativa se usa con frecuencia en el marco de lo que los autores consideran una estrategia metodológica con entidad propia. Torradella y Tejero afirman que la noción del individuo como agente social es clave, «puesto que asumimos que los sujetos tienen un papel activo en las sociedades en las que viven y su conocimiento y experiencias son un recurso indispensable para el estudio de estas sociedades» (citados en Ballestín y Fàbregues, 2018: 139). En el caso de este estudio, cabe decir que se ha recogido la historia de vida de las entrevistadas y de los entrevistados, pero solo a partir de la relación de sus experiencias y/o de sus trayectorias relacionadas con el campo que se trata en esta investigación.

La entrevista en profundidad ha seguido el modelo de conversación, intercambiando formalmente preguntas y respuestas con un guion previamente trabajado, pero explorando libremente aquello donde la entrevistada y el entrevistado podían aportar más valor; es decir, abordando nuevas zonas de interés informativa con flexibilidad y siempre pensando tanto en el concepto —liderazgo— como en las dimensiones del estudio —representatividad, medios de comunicación y campañas electorales—. La entrevista en profundidad, por tanto, sustenta las experiencias y las situaciones personales en torno a la categoría que trata la investigación (Ballestín y Fàbregues, 2018).

Para este primer estudio se han seguido unas secuencias de trabajo. En primer lugar, la selección de participantes, que en un primer momento no estaba cerrada, sino que se fue ampliando como consecuencia de las respuestas de algunos de los primeros participantes. Por tanto, se ha seguido una lógica análoga que se ha ido completando a medida que avanzaba la investigación. En segundo lugar, se ha considerado tanto el propósito del estudio como la trayectoria de los sujetos para aportar el máximo valor a la investigación. En tercer lugar, se elaboró el guion manteniendo como base las preguntas de investigación. En cuarto lugar, se contactó con las personas participantes y se calendarizó la toma de contacto o los encuentros. Cabe mencionar que las fechas de los encuentros han estado influenciadas por el propio desarrollo de la investigación y por la lógica análoga de la misma, pero también por los factores sanitarios y sociales del entorno provocados por la pandemia de la COVID-19. En quinto lugar, se registró la información y, por último, se dio paso a la transcripción y al tratamiento de la información.

#### 3.4.1.1 SELECCIÓN DE PARTICIPANTES

---

En ciencias sociales, y de manera concreta en la investigación cualitativa, es imposible tener acceso a toda la población o a todo un universo de estudio. Por eso, el muestreo, en este caso, es intencional (Ruiz Olabuénaga, 2012), y está representado en términos de «profundización y comprensión analítica», es decir (Ballestín y Fàbregues, 2018: 75-76):

- La selección está motivada según el marco teórico de la investigación.
- Suele ser una selección más pequeña que en la investigación cuantitativa, pero el caso es estudiado a fondo.
- La selección es flexible y secuencial, es decir, la investigadora empieza con una idea general que se va acotando a medida que va obteniendo más información. Después se selecciona la muestra de manera específica.

Y a medida que se van recogiendo los datos la muestra se va completando hasta que se consiga el objeto deseado de la investigación.

Dentro del muestreo intencional se ha aplicado el muestreo por cuotas. En este muestreo se da la libertad a la investigadora para la elección de las unidades finales de la muestra y según los intereses de la investigación (Ballestín y Fàbregues, 2018). Pero además se ha combinado con el muestreo en cadena (o efecto «bola de nieve») y el estratégico. ¿Por qué? Por cuotas y estratégico porque ha existido una intencionalidad concreta a la hora de escoger la muestra en base a los intereses de la investigación y porque se enmarca en un planteamiento puramente cualitativo. La selección de la muestra responde a criterios flexibles relacionados con los objetivos de la investigación. Los criterios finales a la hora de escoger la muestra han sido: que tuviera conocimiento sobre la perspectiva histórica y el liderazgo; fundamentación académica; experiencia en los medios de comunicación; experiencia política y experiencia parlamentaria, y que principalmente fueran mujeres que pudiesen hablar de su propia experiencia y, por tanto, de las cuestiones que el marco de la investigación trata y que les atañe directamente.

Y como puntualiza la literatura, la muestra definitiva no se determinó hasta que no se hizo una inmersión total en el campo (Ballestín y Fàbregues, 2018). Por tanto, fue variando conforme iba avanzando el estudio. En segundo lugar, el muestreo es en cadena porque a partir de las primeras entrevistas se fueron sucediendo algunas de las siguientes como consecuencia de la información que se iba extrayendo y de las propias seleccionadas. Por estas razones, se diferencian tres etapas claras:

- Primera etapa: de junio a agosto de 2018.
- Segunda etapa: noviembre de 2018.
- Tercera etapa: abril de 2020 a febrero de 2021.

Por concretar, esta investigación abarca un espacio cronológico concreto: desde el 20 de junio de 2018 hasta el 3 de febrero de 2021. La muestra definitiva es N=11 y se muestra en el Cuadro 3.2.

CUADRO 3.2.  
 MUESTRA DEFINITIVA

ENTREVISTADAS	OCUPACIÓN / CARRERA PROFESIONAL
Argelia Queralt	Doctora en derecho y profesora de Derecho Constitucional de la Universidad de Barcelona.
Sara Berbel	Doctora en psicología social, Gerente municipal del Ayuntamiento de Barcelona. Ha sido directora general de Barcelona Activa y presidenta del Instituto Catalán de las Mujeres.
Bienvenida Pérez	Presidenta del PSOE de Ciudad Real (en activo). Primera teniente de alcalde de Ciudad Real. Nació en 1927.
Charo Nogueira	Periodista. Ha trabajado durante más de 25 años en el periódico <i>El País</i> tratando temas sociales y de igualdad de género. Ha publicado <i>La mujer que dijo basta</i> . Ha sido asesora en la Secretaría de Estado de Igualdad durante 2018.
Flavia Freidenberg	Politóloga y periodista. Doctora en Estudios Latinoamericanos. Investigadora del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México. Su trabajo se orienta al estudio de las limitaciones de las mujeres en los ámbitos de decisión y representación política.
Beatriz Corredor	Jurista y política. Ex ministra de Vivienda (2008-2010). Ha sido presidenta y directora de la Fundación Pablo Iglesias. Presidenta de Red Eléctrica de España.
Fernando Garea	Periodista y corresponsal parlamentario (Congreso de los Diputados de España) de <i>El País</i> . Presidente de la Agencia EFE (en el momento de la entrevista).
Marta García-Valenzuela	Psicóloga y experta en diversidad y liderazgo. Socia de Talengo. Autora de <i>Héroes de la diversidad</i> .
Yolanda Díaz Pérez	Vicepresidenta tercera del Gobierno de España. Ministra de Trabajo y Economía Social de España (desde enero de 2020). Fue diputada, desde 2016 por Pontevedra.
José Luis Rodríguez Zapatero	Ex presidente del Gobierno de España. Con su llegada, llegó el primer Gobierno paritario de la historia de España.
Ada Colau	Alcaldesa de Barcelona. Presidenta de Barcelona en Comú.

Fuente: Elaboración propia.

Es cierto que entre la primera y la segunda etapa con relación a la tercera hay un espacio temporal más amplio. El motivo principal, mencionado anteriormente, es que, mientras esta tesis doctoral iba adaptando el objeto de estudio, una pandemia irrumpió globalmente. El efecto bola de nieve tuvo una connotación mayor, puesto que en el trabajo de campo iban apareciendo personas que estaban implicadas directamente con la gestión de la emergencia sanitaria, económica y social en España, algo que no podía pasar desapercibido a la hora de realizar el trabajo de campo y que, sin duda, enriquecería la investigación.

Por último, es lógico llegar a la conclusión de que podría haberse añadido al universo algún perfil más conservador en términos ideológicos, algún testimonio alineado a la derecha política que pudiese supuestamente completar la muestra y/o los resultados de la investigación. Sin embargo, como se decía anteriormente, la muestra es intencional (muestreo, además, por cuotas y estratégico) y, por tanto, en esta fase de la investigación la intención es desarrollar una idea del liderazgo lo más amplia posible desde la perspectiva feminista, la que se considera en esta tesis doctoral como la verdaderamente transformadora para cambiar o transformar las estructuras políticas y sociales (Capítulo 2).

### 3.4.1.2 RELACIÓN ENTRE LA MUESTRA Y LA VALIDEZ EN LOS SUJETOS

---

Las 11 personas entrevistadas en profundidad cumplen los criterios de selección, y ofrecen experiencia y conocimiento en base a lo anteriormente expuesto.

Cabe destacar que las entrevistas se han elaborado respetando en todo momento el espacio natural y laboral e incentivando la relación de confianza. En la tercera etapa de las entrevistas (entre abril de 2020 y febrero de 2021) se decidió, excepto casos concretos como consecuencia de las restricciones por la pandemia provocada por la COVID-19, realizar las entrevistas dónde y cómo la entrevistada o el entrevistado eligiera, de tal manera que el espacio en el que se generara la conversación fuera lo más cómodo y lo más seguro posible, según las restricciones sanitarias del momento, para las entrevistadas. El deseo ha sido siempre conseguir así un punto de sinergia mayor que aportara más a la investigación. En definitiva, que fuera un elemento más que aumentara el clima de confianza y lo que en periodismo se llama el *rapport*, es decir, el nivel de empatía con la persona a la que se entrevista creando un vínculo donde el entrevistado siente más la libertad de hablar que de responder de manera cerrada (Halperín, 2012). Además, se ha evitado también en todo momento que la emergencia sanitaria influyera de manera negativa en la investigación.

Como señala Martínez (2006), una investigación tiene un alto nivel de validez en tanto que sus resultados reflejan una imagen lo más completa posible y representativa de la realidad o la situación que se analiza. En esta investigación se ha perseguido generar una relación de confianza con las entrevistadas y los entrevistados, crear un vínculo, respetar los espacios de toma de contacto y generar un ambiente positivo. Y todo con el objetivo de interpretar y compartir la realidad desde el punto de vista de los participantes. Porque, como también apuntan Denzin y Lincoln (2011), los mejores entrevistadores escuchan atentamente entre líneas para discernir sobre aquello a lo que se refiere la entrevistada o el entrevistado. Y, para ello, hay que tener confianza y la seguridad de continuar con preguntas más difíciles que vayan a abarcar de mejor manera el objeto de estudio. De hecho, todas las entrevistas están determinadas por el contexto en el que se llevan a cabo, así como por la dinámica interpersonal particular entre el narrador (o las entrevistadas) y la entrevistadora (Denzin y Lincoln, 2011).

Se valora especialmente la profundidad de las respuestas, puesto que se considera que aportan mucha más información, y por tanto ofrecen un valor agregado, al propio rol que ocupa (o su propia experiencia) cada entrevistada o entrevistado. No solo responden a las cuestiones en profundidad reflexionando y comparando, sino aportando a título personal aquello que consideran que es

más oportuno para la investigación. En este contexto académico de reflexión, unir estas voces sin motivo político o mediático, se aprecia positivamente, especialmente por la sinceridad y profundidad de muchas de las respuestas.

A continuación, se exponen los perfiles de las personas entrevistadas que sustentan la validez de los sujetos. Es decir, se aborda con detalle quiénes participan y qué aportan a la investigación, haciendo explícitos los argumentos por los que fueron seleccionados como muestra definitiva.

#### 3.4.1.2.1 ARGELIA QUERALT JIMÉNEZ

---

Argelia Queralt Jiménez es doctora en Derecho. En el momento en el que se realiza la entrevista es profesora de Derecho Constitucional en la Facultad de Derecho de la Universidad de Barcelona. Mientras se termina de escribir esta tesis doctoral, letrada de adscripción temporal del Tribunal Constitucional. Sus principales líneas de investigación están relacionadas con la tutela jurisdiccional y de los derechos y de las libertades fundamentales, los derechos de las mujeres y los populismos; también los desafíos que presenta la organización territorial de España, los derechos en la participación política y los estudios de género. Se ha dedicado de manera particular a las relaciones entre el Tribunal Europeo y el Tribunal Constitucional. Además, participa activamente como analista en varios medios de comunicación, como la Cadena Ser o Agenda Pública.

Aporta a esta investigación su fundamentación académica, su experiencia en medios de comunicación y su perspectiva sobre el liderazgo de las mujeres en política y su representatividad, sin perder de vista los derechos humanos. Se aprecia en su entrevista un manejo especial sobre la participación de las mujeres políticas en el marco de la Unión Europea, una información que aporta valor añadido en sus opiniones sobre las mujeres políticas —y las políticas públicas— españolas.

#### 3.4.1.2.2 SARA BERBEL SÁNCHEZ

---

Sara Berbel es doctora en psicología social por la Universidad de Barcelona y licenciada en Filosofía y Letras por la Universidad Autónoma de Barcelona. Se ha especializado en políticas de igualdad. Berbel ha compaginado la docencia con diferentes cargos públicos, como la presidencia del Instituto Catalán de las Mujeres, la dirección general de Igualdad de Oportunidades en el Departamento de Trabajo de la Generalitat de Cataluña o su cargo de comisionada de la Alcaldía de Barcelona para las Políticas de Igualdad de Oportunidades. Desde junio de

2016 hasta junio de 2019 fue directora general de Barcelona Activa, por tanto, ocupaba este cargo cuando se realizó la entrevista. En el momento de desarrollar la tesis doctoral, ocupa el puesto de gerente municipal del Ayuntamiento de Barcelona. Impulsó Empowerment Hub, un proyecto «que trabaja desde el convencimiento de que el talento reside en todas las personas y grupos abiertos al cambio, a la innovación y a la cooperación» (Empowermenthub.org, 2015). Entre sus publicaciones destacadas se encuentran: *El cuerpo silenciado. Una aproximación a la identidad femenina* (Viena Edicions, Barcelona, 2001), *Sin cadenas. Nuevas formas de libertad en el siglo XXI* (Narcea Ediciones, Madrid, 2004), *Ideas que cambian el mundo* (Editorial Cátedra, Madrid, 2013), *Directivas y empresarias. Mujeres rompiendo el techo de cristal* (Editorial Aresta, Barcelona, 2013) o *Imbatibles. La edad de las mujeres* (SL Calambur Editorial, 2019).

Aporta a la investigación su conocimiento sobre el liderazgo y cómo se ejecuta en el marco de las organizaciones y de la política, fundamentación académica sólida y muchísima experiencia en la puesta en marcha de políticas públicas con perspectiva de género.

#### 3.4.1.2.3 BIENVENIDA PÉREZ MONTEJANO

---

Bienvenida Pérez nació en 1927. En el momento de realizar la entrevista, mantiene la presidencia del PSOE de Ciudad Real. Fue la primera mujer teniente de alcalde de esta ciudad. A lo largo de su vida, ha sumado una trayectoria personal y política que ha sido fuente de inspiración para muchas mujeres de Castilla-La Mancha y de fuera de su comunidad autónoma. Ha trabajado sin descanso para que las mujeres alcanzaran autonomía y libertad; en definitiva, su emancipación. Ha sido presidenta de la Asociación de Consumidores y es presidenta de la Asociación Amas de Casa Calatrava. Tiempo después de la realización de la entrevista, el 8 de marzo de 2020, recogió un galardón del Gobierno de Castilla-La Mancha por su histórica lucha feminista.

Aporta perspectiva histórica basada en su propia vida, en su propia experiencia vital. Su punto de vista sobre la Guerra Civil, y su posterior salto a la política en democracia, amplía el concepto de liderazgo desde su propia biografía. Ella, en sí misma, es vehículo y herramienta que nos acerca más a los motivos por los que a lo largo de la historia se han ido tomando determinadas decisiones. Además, sus reflexiones acerca de cómo ve el liderazgo de las políticas desde la perspectiva contemporánea contribuyen especialmente a esta investigación.

#### 3.4.1.2.4 CHARO NOGUEIRA RODRÍGUEZ

---

Charo Nogueira Rodríguez es periodista y ha trabajado más de 25 años en *El País*, donde ha vivido en primera fila las movilizaciones contra la violencia machista y el impulso de las leyes igualitarias de España. Antes trabajó en *Diario 16*, Grupo Zeta, revista *Tribuna*, Cadena Ser y las agencias de noticias Lid y Fax Press. Es experta en temas sociales e igualdad de género; áreas sobre las que más ha investigado y publicado especialmente. En 2004, recibió el Premio de Periodismo contra la Violencia hacia las Mujeres del Instituto de las Mujeres. Es autora de varios libros, entre los que se encuentra *La mujer que dijo basta: La larga lucha por la igualdad y contra la violencia de género en España 1970-2017* (Libros.com, 2017), un libro que, a través de la biografía de Ana María Pérez del Campo, narra la larga lucha por la igualdad de todas las demás. Conocedora del día a día político y parlamentario, y comprometida con los derechos de las mujeres y, por ello, con los derechos humanos, continúa su labor como profesora intermitente y conferenciante. También fue un tiempo breve, en 2018, asesora en la Secretaría de Estado de Igualdad.

Aporta a esta investigación, especialmente, su punto de vista sobre los medios de comunicación, la cobertura que hacen sobre las mujeres en política y las campañas electorales. Tiene una amplia perspectiva histórica y conoce bien el recorrido de las mujeres en política desde la transición española. Contribuye, además, con su visión periodística, al concepto de liderazgo y, de manera particular, al de las mujeres en política.

#### 3.4.1.2.5 FLAVIA FREIDENBERG

---

Flavia Freidenverg es periodista del Taller Escuela Agencia y licenciada en Ciencia Política por la Universidad de Belgrano en Argentina. Es doctora en Ciencia Política por la Universidad de Salamanca y Máster de Estudios Latinoamericanos, título que obtuvo en la misma universidad. Es investigadora titular del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México. También ha sido fundadora y coordinadora del Grupo de Investigación sobre “Partidos y Sistemas de Partidos en América Latina” (ALACIP). Y, desde 2016, también coordina la “Red de Politólogas - #NoSinMujeres”, un proyecto que busca promover, hacer visible y potenciar el trabajo de las mujeres que se dedican a la Ciencia Política latinoamericanista.

Su trabajo se orienta al estudio de las limitaciones de las mujeres en los ámbitos de decisión y representación política. Ha publicado libros relacionados con los medios de comunicación y la opinión pública, los partidos políticos en América



Latina, reformas electorales y la desigual representación de las mujeres en política. Por ese motivo es tan importante su visión para esta investigación. Suma años de investigación en el campo y una experiencia internacional imposible de obviar.

#### 3.4.1.2.6 BEATRIZ CORREDOR SIERRA

---

En el momento de realizar la entrevista, Beatriz Corredor es presidenta de la Fundación Pablo Iglesias. En el momento de desarrollar esta tesis doctoral, ocupa la presidencia de Red Eléctrica de España. Entre 2008 y 2010 fue ministra de Vivienda en el Gobierno de la IX Legislatura, cuyo presidente era José Luis Rodríguez Zapatero. Después, entre 2010 y 2011 pasó a ser secretaria de Estado de Vivienda y Actuaciones Urbanas en España durante la misma Legislatura. Se licenció en Derecho por la Universidad Autónoma de Madrid en 1991 y, dos años más tarde, ingresó por oposición en el Cuerpo de Registradores de la Propiedad y Mercantiles de España. En su currículum también suma varios cursos completados en el IESE Business School, como el Programa de Alta Dirección de Empresas y el de “Mujeres en Consejos de Administración”. Se afilió al PSOE en el año 2003.

Aporta a la investigación su trayectoria profesional y su experiencia política, al haber ocupado varios cargos de la primera línea, incluyendo el de diputada entre 2019 y 2020. Formó parte del primer Ejecutivo paritario de la historia de España y, durante su mandato en la cartera de Vivienda, se aprobaron varias medidas trascendentales para nuestro país, como el Texto Refundido de la ley del Suelo, RD Legislativo 2/2008, la ley de medidas de fomento y agilización procesal del alquiler y de la eficiencia energética de los edificios 19/2009 y el Plan Estatal de Vivienda y Rehabilitación de 2009-2012.

#### 3.4.1.2.7 FERNANDO GAREA BARAGAÑO

---

Fernando Garea es periodista. La mayor parte de su carrera la ha dedicado al periodismo parlamentario, primero escribiendo para *Diario 16*, después para los periódicos *El Mundo*, *Público*, *El País* y *El Confidencial*. En el momento de realizar la entrevista en profundidad para esta investigación era presidente de la Agencia EFE. Después de poco más de un año al frente de la Agencia pública, vuelve a *El Confidencial*, donde continúa como corresponsal parlamentario y director adjunto. En el momento de la redacción de esta tesis doctoral, ocupó el puesto

de director de *El Periódico de España*. Mientras se finaliza, Garea es director adjunto de *El Español*.

Su larga trayectoria como periodista parlamentario era imprescindible para este proyecto de investigación, puesto que conoce de primera mano cada movimiento político que los distintos partidos han realizado a lo largo de los años, incluyendo campañas electorales y el tratamiento que los medios de comunicación han dado. Ha sido testigo de los momentos más trascendentales de nuestro país desde el Congreso de los diputados durante, al menos, las últimas dos décadas. Y su trato directo con las políticas de este país, incluyendo vicepresidentas como María Teresa Fernández de la Vega, Soraya Sáenz de Santamaría o Carmen Calvo se refleja en sus opiniones.

#### 3.4.1.2.8 MARTA GARCÍA-VALENZUELA

---

Marta García-Valenzuela es psicóloga de formación y socia de Talengo, una compañía experta en la búsqueda de directivos y consultoría de liderazgo a nivel internacional. Talengo se dedica a ayudar a corporaciones a encontrar directivos que lideren la transformación de sus negocios para asumir los retos del mundo globalizado. Para García-Valenzuela es imprescindible tener en cuenta la gestión integral del talento, la práctica de la diversidad y el desarrollo del liderazgo inclusivo entre las estrategias de negocio. También participa en distintos comités para impulsar la presencia de las mujeres en cargos de dirección. Ha publicado, junto a Alicia Jiménez Jiménez, *Héroes de la diversidad. Por qué las organizaciones necesitan apostar por la inclusión* (Gestión 2000, 2019).

Para esta investigación, Marta García-Valenzuela cumple con varios criterios: tiene conocimiento sobre el liderazgo y aporta su experiencia como psicóloga y consultora de liderazgo profesional. También habla como una mujer al frente de una compañía cuya experiencia profesional la lleva a tener una profunda opinión sobre las mujeres líderes.

#### 3.4.1.2.9 YOLANDA DÍAZ PÉREZ

---

En el momento de realizar la entrevista en profundidad, Yolanda Díaz lideraba la cartera del Ministerio de Trabajo y Economía Social. Después, en marzo de 2021, la nombraron vicepresidenta tercera del Gobierno, manteniendo la cartera de Trabajo. Y mientras se desarrolla esta tesis doctoral, ocupa la vicepresidencia segunda del Gobierno de España y mantiene el cargo de ministra de Trabajo y

Economía Social. Es licenciada en Derecho por la Universidad de Santiago de Compostela. Realizó cursos superiores y de postgrado en Relaciones Laborales; Derecho Urbanístico y Ordenación Territorial y Recursos Humanos, y tiene formación complementaria en Seguridad Social, contratación laboral, administración y poder político y sobre género.

Ha ejercido profesionalmente como abogada y ha ocupado varios cargos públicos: concejala en el Ayuntamiento de Ferrol (2003-2011), primera teniente de alcalde en el Ayuntamiento de Ferrol (2007-2008), diputada en el Parlamento de Galicia (2012-2016), diputada por A Coruña (2016-2019) y por Pontevedra en el Congreso (desde el 2019). Fue militante del Partido Comunista y miembro de Unidas Podemos. Hasta 2019, estaba afiliada a Esquerda Unida. Por este partido se presentó a varias convocatorias electorales.

En el marco de este proyecto de investigación, su aportación es muy valiosa, puesto que es una mujer con experiencia política y parlamentaria. Ha sido candidata en diferentes procesos electorales y mantiene un trato constante y directo con los medios de comunicación. Por otro lado, durante el Estado de Alarma del 14 de marzo de 2020 por la pandemia provocada por la COVID-19, el Ministerio que lidera fue clave a la hora de gestionar el mecanismo de los ERTes. Se evitó así que miles de personas en España perdieran sus trabajos como consecuencia del confinamiento y el parón de la economía. Yolanda Díaz, además, ha sido una figura clave en las negociaciones colectivas. Hasta el momento de la realización de esta tesis, se consiguieron firmar 13 acuerdos con los interlocutores sociales. Hubo acuerdo con los ERTes, se revalorizaron las pensiones conforme al IPC, aumentó el Salario Mínimo Interprofesional y se logró acuerdo para la reforma laboral, entre otras cuestiones. Otro de los logros de su Ministerio, mientras ella sigue al frente, fue aprobar el Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre hombres y mujeres (BOE, 902/2020). Un hito histórico en la lucha de las mujeres por cerrar la brecha de la desigualdad salarial por sexo.

#### 3.4.1.2.10 JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ ZAPATERO

---

José Luis Rodríguez Zapatero fue presidente de España entre el 17 de abril de 2004 y el 21 de diciembre de 2011. Contra todo pronóstico, en 2004 se convirtió en el quinto presidente de España después de la Transición. Ha sido secretario general del PSOE entre 2000 y 2012. El 18 de abril de 2004 se conformó su Ejecutivo: ocho ministros y ocho ministras. Fue el primer gobierno paritario en España. De ahí que su contribución a esta tesis doctoral sea tan importante.

Nombró, además, a María Teresa Fernández de la Vega, que se convirtió en la primera mujer en ocupar el cargo de vicepresidenta del Gobierno.

#### 3.4.1.2.11 ADA COLAU

---

Ada Colau se convirtió en la primera mujer al frente del Ayuntamiento de Barcelona. Es alcaldesa desde el 13 de junio de 2015. El 15 de junio de 2019 fue reelegida. Mientras cursaba estudios de Filosofía en la Universidad de Barcelona (UB), fundó, junto a otros compañeros y compañeras, la Asamblea de Filosofía. Desde ahí, participó de manera activa contra las sucesivas reformas de desmantelamiento de la universidad pública. Ha tenido diferentes trabajos, que siempre ha compaginado con el activismo social y la defensa de los derechos humanos. En el 2009, impulsó la fundación de la Plataforma de Afectados por la Hipoteca (PAH). Desde que se creó, ha detenido más de cincuenta mil desahucios. Fue su principal portavoz hasta el 2014 (Ayuntamiento de Barcelona, 2021). Es presidenta de Barcelona en Comú (desde junio de 2015) y coordinadora general (desde abril de 2017), antes llamada Guanyem Barcelona. Es una plataforma ciudadana constituida en partido político.

Ada Colau intervino en febrero de 2013 en la Comisión de Economía en el Congreso de los Diputados como portavoz de la Plataforma de Afectados por la Hipoteca (PAH). En su intervención, respondió a las palabras del secretario general de la Asociación Española de Banca (AEB), Javier Rodríguez Pellitero. Lo llamó «criminal» (Martín, 2020: 53). Sus palabras tuvieron una gran repercusión en la opinión pública y se consolidó como líder social.

Toda su trayectoria política, cuyo crecimiento no ha seguido el convencionalismo de los partidos más veteranos de nuestro país, ha sido diferente a otras mujeres líderes. Por tanto, merecía un espacio en una tesis doctoral que trata el liderazgo de las mujeres en política.

#### 3.4.1.3 GUIÓN DE PREGUNTAS

---

Como se ha mencionado anteriormente, la relación de preguntas para la entrevista en profundidad se diseñó en relación con las preguntas de la investigación. El guion se divide en dos partes. La primera parte se compone de preguntas generales con la intención de ir realizándolas en función del transcurso de la entrevista y de los temas relacionados que vaya mencionando la entrevistada o el entrevistado. Cabe aclarar que algunas de ellas tenían la

intención de detectar cuestiones relacionadas con el marco de la investigación. Y se puntualiza que no todas las preguntas, que se verán detalladas en el Cuadro 3.3, se realizaban. Tampoco se ha mantenido un orden estricto a la hora de elaborarlas. La entrevista en profundidad se iba sucediendo en función de las respuestas de la entrevistada o el entrevistado, conduciéndola con criterio para obtener el mejor resultado posible (Denzin y Lincoln, 2011). Aunque se diseñara un guion genérico, lo cierto es que también se iba desarrollando la entrevista en función de la persona entrevistada, su experiencia, su trayectoria o las puntualizaciones sobre las dimensiones de que trata esta tesis doctoral. Como diría Goffman, «el trato mutuo ocurre dentro de un marco de identificación» (1979: 194). Por eso, se realiza la entrevista, también, con el objetivo de que la conversación fluya. Por tanto, la entrevista en profundidad se ha ido adaptando a la interlocución para poder obtener los mejores resultados en el marco de la investigación.

La segunda parte del guion se compone de preguntas internas o guion interno (Cuadro 3.3) y tienen el objetivo de profundizar en alguna cuestión mencionada por la entrevistada o el entrevistado durante el transcurso de la entrevista. Por tanto, se pueden tener en cuenta o no. Depende de cada entrevista y del transcurso de la misma.

Entra en juego, sin duda, la disciplina dramática a la que Goffman (1971) hace referencia. Alega que «un factor decisivo para el mantenimiento de la actuación del equipo es que cada uno de los miembros posea disciplina dramática y la ponga en práctica al representar su propio papel» (Goffman, 1971: 231). Y es lo que ocurre en esta primera parte de la investigación. Él se refiere «al hecho de que, mientras el actuante —en este caso la investigadora— está ostensiblemente entregad[a] a la actividad que desarrolla y aparentemente inmers[a] en sus actos en forma espontánea y no calculada, no obstante, debe disociarse desde el punto de vista afectivo de su representación de una manera que lo deje en libertad para enfrentar las contingencias dramáticas a medida que surjan» (Goffman, 1971: 231). Por tanto, se da ese espacio de la microsociología, generando ese ambiente de confianza donde las dos partes (investigadora y entrevistada/entrevistado) representan su propio papel para, finalmente, hacer suya la investigación. De hecho, Goffman puntualiza este momento (1971: 29):

*«Cuando un individuo desempeña un papel, solicita implícitamente a sus observadores que tomen en serio la impresión promovida ante ellos. Se les pide que crean que el sujeto que ven posee en realidad los atributos que aparenta poseer, que la tarea que realiza tendrá las consecuencias que en forma implícita pretende y que, en general, las cosas son como aparentan ser. De acuerdo con esto, existe el concepto popular de que el individuo ofrece su actuación y presenta su función “para el beneficio de otra gente”.»*

En este caso, para el beneficio de la investigación. De hecho, como veremos en los capítulos posteriores, en casos puntuales las entrevistadas y entrevistados (y según el perfil concreto) consiguen superar (o abandonar) su rol institucional o profesional (el que tuvieron en el pasado o el que ejecuten en el presente). Al superarlo (o abandonarlo), se sinceran con total naturalidad y recurren a respuestas más elaboradas, añadiendo ejemplos más concretos o contando experiencias muy personales y localizadas en momentos puntuales, algo que es especialmente valioso para esta investigación.

CUADRO 3.3.  
 ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD. MATRIZ DE LA INVESTIGACIÓN. GUIÓN DE LA ENTREVISTA

<b>MATRIZ DE LA INVESTIGACIÓN. GUIÓN DE LA ENTREVISTA</b>	
<b>Dimensiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Liderazgo</li> <li>— Medio de comunicación</li> <li>— Campañas electorales</li> <li>— Representatividad</li> </ul>
<b>Palabras clave</b>	Liderazgo; campañas electorales; medios de comunicación; representatividad; candidata; candidato; partidos políticos; feminismo; poder; política; participación; políticas públicas; perspectiva de género; patriarcal; masculino; confianza; equipo; mujeres líderes; igualdad; paridad; discriminación; influencia.
<b>Preguntas generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— ¿Qué es el liderazgo?</li> <li>— ¿Podrías identificar varios tipos de liderazgo?</li> <li>— ¿Existe el liderazgo femenino?</li> <li>— ¿Crees que hay diferencia entre el liderazgo de un hombre y el de una mujer?</li> <li>— ¿Influye la situación personal de la mujer en política para desarrollar su liderazgo?</li> <li>— ¿Cuáles crees que son los principales obstáculos que tienen las mujeres en política?</li> <li>— ¿Cómo crees que deben fomentar las direcciones de los partidos políticos el liderazgo de las mujeres?</li> <li>— ¿Qué crees que deben cambiar los partidos políticos en el marco de sus estructuras para que las mujeres tuvieran más oportunidades?</li> <li>— ¿Cómo crees que se juzga a las mujeres políticas, a las mujeres líderes?</li> <li>— ¿Cómo crees que es la relación de los medios de comunicación para con las mujeres políticas?</li> <li>— ¿Existen estereotipos o sexismos en los contenidos periodísticos?</li> <li>— ¿Son discriminadas las mujeres en los medios de comunicación?</li> <li>— ¿Cuál crees que es la experiencia de las mujeres políticas con su exposición pública en redes sociales?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>— En campaña electoral, ¿cómo describirías el liderazgo de las mujeres que son candidatas en España?</li> <li>— ¿Crees que hay diferencias entre la campaña de una candidata a la de un candidato?</li> <li>— ¿Existen obstáculos distintos entre candidatos y candidatas?</li> <li>— ¿Crees que una mayor participación de mujeres en política motivaría otra perspectiva en las políticas públicas de nuestro país?</li> <li>— Si consideras que existe diferencia entre la participación política de un hombre y una mujer, ¿qué destacarías?</li> <li>— ¿Crees que sufren algún tipo de discriminación en nuestro país las políticas bisexuales, lesbianas o transexuales?</li> <li>— ¿Alguna persona referente en el ámbito político o que le haya inspirado?</li> </ul>
<p><b>Preguntas internas o guion interno</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— ¿Cómo crees que es el día a día de una política?</li> <li>— ¿Qué crees que significa para las mujeres el poder?</li> <li>— ¿Qué ha hecho más la izquierda en nuestro país por las mujeres que crees que no ha hecho la derecha?</li> <li>— ¿Está la sociedad preparada para una transformación feminista?</li> <li>— ¿Qué crees que hay que hacer para superar los obstáculos que las mujeres se encuentran en política?</li> <li>— ¿Qué tiene que pasar en Europa para que a España no le cueste más este cambio que queremos?</li> <li>— ¿El miedo las induce a cometer errores?</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

#### 3.4.1.4 CONTACTO CON LA MUESTRA

En cuarto lugar, se contactó con la muestra y se calendarizó la toma de contacto o los encuentros. El contacto con la muestra no se llevó a cabo de manera uniforme, y se tomó la decisión de realizar el contacto de manera personalizada e individual con la intención de iniciar la relación de confianza y un vínculo de compromiso con la investigación (Denzin y Lincoln, 2011). Como se concretaba anteriormente en este mismo capítulo, las fechas de los encuentros han estado influenciadas por el propio desarrollo de la investigación y por la lógica análoga de la misma, pero también por los factores sanitarios y sociales del entorno provocados por la pandemia de la COVID-19. Principalmente, se ha hecho la toma de contacto a través de:

- Contacto personal: se aprovechaban espacios comunes entre la investigadora y la entrevistada o el entrevistado para realizar la toma de contacto personal y favorecer la invitación como muestra al estudio.
- Contacto telefónico: a través de llamadas directas o de mensajería instantánea mediante la aplicación whatsapp.

- Correo electrónico desde la extensión universitaria, [angelapaloma.martin@estudiants.urv.cat](mailto:angelapaloma.martin@estudiants.urv.cat)): se redactó un texto que sirviera como base para contactar con varias personas, pero modificando aquellos aspectos más personales, logrando así un trato único, cercano y empático.

Como señala Flick (2014), se han mantenido principios éticos en la investigación, basados en el consentimiento informado de los participantes. Se les informó de la investigación y se les informó de que ellas y ellos son parte de una investigación. En este caso, el consentimiento y la confirmación se traslada a través de correo electrónico, mensajería o informal a través del consentimiento verbal.

#### 3.4.1.5 ELABORACIÓN DE LAS ENTREVISTAS Y REGISTRO DE LA INFORMACIÓN

---

Como se avanzaba previamente, el trabajo de campo se llevó a cabo entre junio de 2018 y el 3 de febrero de 2021. Se determinó que las entrevistas tuviesen aproximadamente una duración de entre 30 minutos y una hora, pudiendo excederse en algunos casos para aprovechar el tiempo dedicado a la investigación. Y por las circunstancias profesionales y personales de las entrevistadas y de los entrevistados —y teniendo en cuenta siempre las consecuencias del contexto social y sanitario—, se ofreció flexibilidad absoluta en la elección del formato con el objetivo de obtener el mejor resultado posible en la investigación.

En el Cuadro 3.4 se detalla el momento en el que se realizó cada entrevista y el formato.



CUADRO 3.4.  
 FECHA DE REALIZACIÓN DE LAS ENTREVISTAS Y FORMATO

ENTREVISTADAS	FECHA DE ENTREVISTA	FORMATO DE LA ENTREVISTA
Argelia Queralt	20.06.2018	En persona. Barcelona. Universidad de Barcelona
Sara Berbel	21.06.2018	En persona. Barcelona. Barcelona Activa
Bienvenida Pérez	22.06.2018	En persona. Ciudad Real. Hotel
Charo Nogueira	17.08.2018	En persona. Madrid. Cafetería
Flavia Freidenberg	26.08.2018	Videokonferencia
Beatriz Corredor	07.11.2018	En persona. Madrid. Sede del PSOE
Fernando Garea	23.11.2018	En persona. Madrid. Sede de EFE
Marta García-Valenzuela	24.04.2020	Videokonferencia
Yolanda Díaz Pérez	28.01.2021	Videokonferencia
José Luis Rodríguez Zapatero	28.01.2021	Videokonferencia
Ada Colau	03.02.2021	Videokonferencia

*Fuente:* Elaboración propia.

Se profundiza en la idea de que cada una de las entrevistas se ha trabajado con las grabaciones que se hicieron en el momento preciso de la realización de la entrevista bajo consentimiento verbal de las entrevistadas y de los entrevistados; con las anotaciones de la investigadora en el transcurso mismo de la entrevista, destacando la información más relevante y aquellos elementos más valiosos para el tratamiento posterior de la investigación, y con la transcripción que se elaboró de cada entrevista. Se confirma lo que Maxwell (2019) hace alusión, que para analizar los datos cualitativos se tienen que dar apuntes y estrategias de categorización y contextualización.

Por tanto, después de registrarse la información, se dio paso a las transcripciones, todas elaboradas poco después de realizar cada entrevista. Y teniendo en cuenta las anotaciones de la investigadora «para facilitar el pensamiento analítico de los datos y ayudar a recordar detalles que no necesariamente puedan estar incluidos en las transcripciones» (Maxwell, 2019: 284). Las transcripciones, como documento, son trascendentales para el análisis. Y como también apunta Maxwell, «las transcripciones de las entrevistas captan detalles que pueden encontrarse y a los que es posible referirse mucho después de que la entrevista haya concluido. La redacción de apuntes crea “datos enriquecidos” adicionales, puesto que las reacciones y las teorías y/o conclusiones iniciales se documentan antes del análisis real de los datos» (2019: 285).

### 3.4.2 SEGUNDA FASE

La segunda fase de la investigación nace a medida que va avanzando la primera investigación, y con la intención de ampliarla para sustentarla con una mayor diversidad de perfiles para el campo de que trata esta tesis doctoral. Por tanto, en este segundo caso, para manifestar el impacto social de la participación política de las mujeres y su liderazgo, se pretende desarrollar y explorar el concepto a través de ellas mismas, de sus experiencias y sus voces.

Por este motivo, la muestra es intencional y, por tanto, opinática y teórica, es decir, no obedece a reglas fijas y acepta el principio de que el número podría variar a lo largo de la investigación, como así ha ocurrido, para mejorar la calidad y la riqueza de la información (Ruiz Olabuénaga, 2012). Según Ballestín y Fàbregues (2018), este es un tipo de muestreo de conveniencia, pero más minucioso, puesto que la generación de teoría e hipótesis se apoya en la propia construcción sucesiva de las diferentes fases de la muestra. Y se cumple lo que se manifiesta a continuación (Ballestín y Fàbregues, 2018: 79):

*«De este modo, una vez el investigador confecciona una primera muestra según un listado de atributos esenciales que deben tener las personas o unidades elegidas, el análisis de estos casos hace emerger una serie de categorías que el investigador pondrá a prueba a través de una selección de nuevos elementos con los que ejercitar una comparación más profunda, rigurosa y exhaustiva.»*

En este caso son las diputadas del Congreso en la XIV Legislatura, que cumplen con el marco de la investigación. Y en este caso, la técnica es el cuestionario, y a diferencia del guion de la entrevista, se elabora un guion cerrado de preguntas concretas con respuesta abierta (Ballestín y Fàbregues, 2018).

Es importante mencionar que la respuesta abierta ofrece la oportunidad de analizar la información a través de conceptos o variables que se extraen de la propia investigación. Por lo que, como menciona Maxwell (2013), además de analizar el proceso, es decir, las personas, el contexto, la situación y el objeto de estudio desde una orientación cualitativa, también se ha llevado a cabo una parte cuantitativa a partir de las variables que se han extraído del proceso y como concreción a la codificación de la información y que ha servido para enriquecer el análisis. Por tanto, se confirma el proceso de triangulación según Denzin y Lincoln (2011).

### 3.4.2.1 SELECCIÓN DE LAS PARTICIPANTES

---

Como se comentaba anteriormente, en el caso de este segundo estudio, la muestra son las diputadas del Congreso en la XIV Legislatura. Diputadas que han sido (y son en el momento de desarrollar la investigación) líderes territoriales de sus respectivos partidos políticos. Coincide, además, que son diputadas en el marco de una Legislatura con un Gobierno paritario, puesto que el Ejecutivo de la XIV arrancó con el mismo número de ministros que de ministras. Y son las diputadas que representan a sus circunscripciones en un momento histórico para la democracia de nuestro país, puesto que el Gobierno que sale de la XIV Legislatura es un Gobierno de coalición progresista por primera vez en la historia de España, liderado por el PSOE y por Unidas Podemos. De las 22 carteras que configuraban el Ejecutivo, sin contar con la Presidencia del Gobierno, 11 las lideraban mujeres.

De 350 escaños en la Cámara Baja, 154 los ocupaban mujeres en el momento de realizar esta investigación, el 44% del total de la Cámara. Cabe recordar que el Congreso de los Diputados tiene una alta representación de mujeres tras las elecciones del 10 de noviembre de 2019, aunque la Legislatura XIV —por tanto, y la que se investiga— no tiene la Cámara Baja más paritaria de la historia. La X Legislatura fue la más paritaria en España. Y la XIII Legislatura, la más paritaria de Europa. No obstante, sí merece la pena destacar que las diputadas de la XIV Legislatura, junto a todos los cargos de las Administraciones Públicas que componen el Estado español, también fueron partícipes de la gestión de la pandemia provocada por la COVID-19. Y la investigación tiene lugar durante la gestión misma de la pandemia.

Por tanto, el universo lo componen las 154 diputadas del Congreso de la XIV Legislatura. Sin embargo, la muestra definitiva es N=34, porque N=34 respondió al guion cerrado de respuesta abierta. A pesar de que respondió el 22,7% del total de diputadas, se considera para esta investigación un dato positivo y valioso para la investigación por las siguientes razones:

- Respondieron diputadas de prácticamente todos los partidos pertenecientes a los grupos parlamentarios que componen el Congreso: Partido Socialista Obrero Español (PSOE, PSC), Partido Popular (PP), Euskal Herria Bildu (EH Bildu), Junts per Catalunya (JuntsXCat), Unidas Podemos (UP), Esquerra Republicana de Catalunya (ERC) y Euzko Alderdi Jeltzalea-Partido Nacionalista Vasco (EAJ-PNV). No respondieron diputadas representantes de Ciudadanos, Vox, Más País, Candidatura de Unidad Popular (CUP) o Coalición Canaria. Los partidos que completan el

resto de los grupos parlamentarios que faltan solo tienen un diputado, y todos ellos son hombres. Nos referimos a Teruel Existe, Nueva Canaria, Compromís o BNG. Unión del Pueblo Navarro está representado por dos diputados y ambos son hombres.

- Las distintas respuestas de mujeres líderes pertenecientes a distintas fuerzas políticas y a distintos territorios para una investigación de estas características ya suponen un valor en sí mismas.
- Respondieron, además, durante la gestión de la pandemia. Por tanto, sus respuestas también están condicionadas por un momento trascendental en la historia de España y a nivel global en el marco de una crisis sanitaria, social, económica y política.
- Algunas de las diputadas que respondieron han ostentado otros cargos en la primera línea de la política y de mayor responsabilidad, lo que hace que sus argumentos tengan un peso especial. Otras tienen otras responsabilidades más allá del que suponen sus escaños (y por tanto su deber para con sus territorios), como portavocías o responsabilidades orgánicas dentro de su partido. Un hecho que también hace especial y esencial sus argumentos para esta investigación.

#### 3.4.2.2 GUION DE LAS PREGUNTAS

---

Al igual que el guion de las preguntas de la primera fase de la investigación se elaboraron en consonancia con las preguntas de investigación de esta tesis doctoral, el cuestionario para este segundo estudio también se ha elaborado tomando de partida las preguntas de investigación y el objetivo de la investigación.

Como se expresaba anteriormente, se trata del diseño de un cuestionario cerrado con respuesta abierta. La duración a la hora de realizarlo depende del nivel de implicación de cada una de las mujeres que componen la muestra.

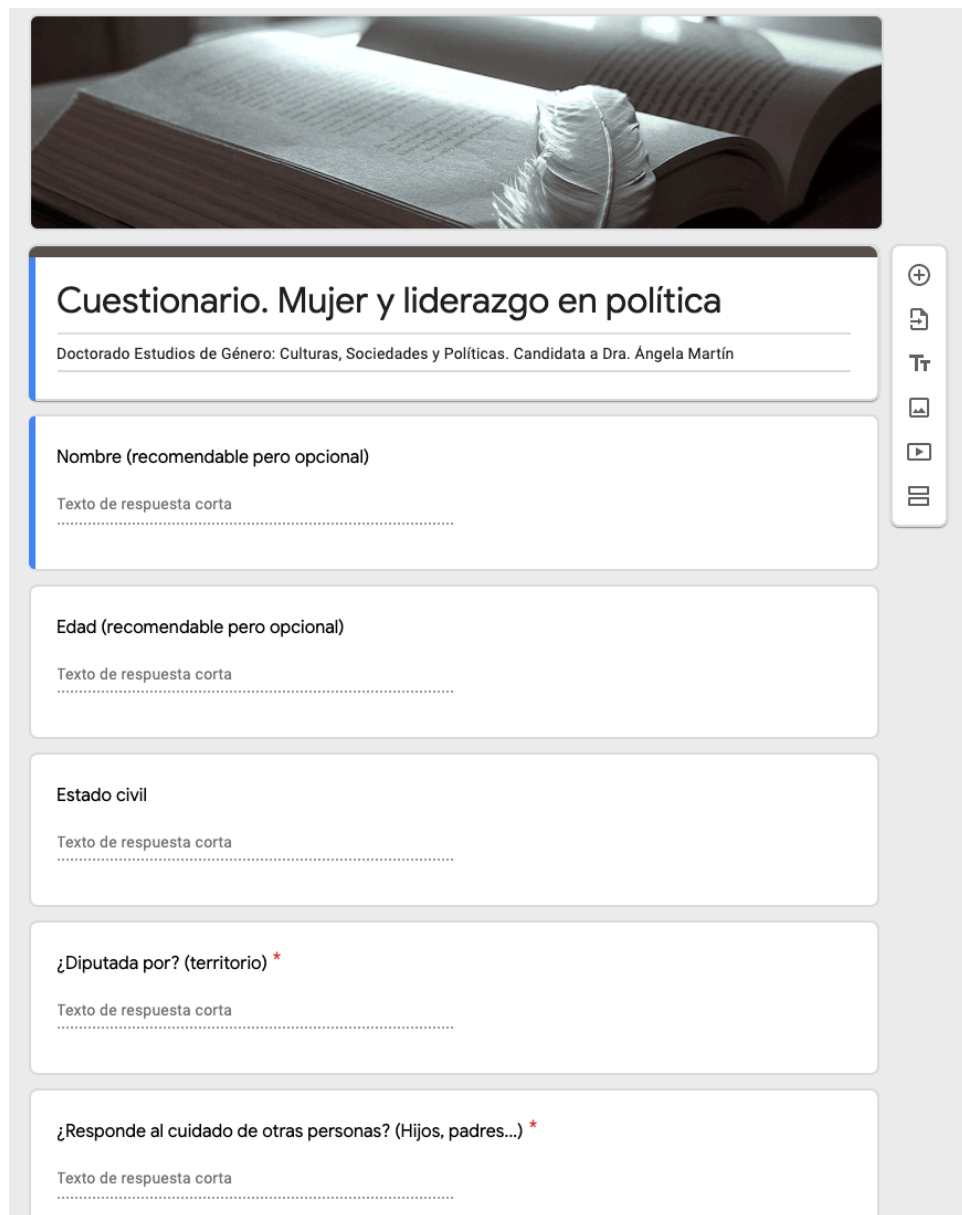
CUADRO 3.5.  
 MATRIZ DE LA INVESTIGACIÓN. CUESTIONARIO

<i>Nombre (recomendable, pero opcional)</i>
<i>Edad (recomendable, pero opcional)</i>
<i>Estado civil (recomendable, pero opcional)</i>
<i>¿Diputada por? (territorio)</i>
<i>¿Responde al cuidado de otras personas (hijos, padres...)?</i>
<i>Partido político al que pertenece</i>
<i>Años de militancia en el partido político (de ser militante)</i>
<i>Años en cargos de representación pública. Especifique los cargos a ser posible.</i>
<i>Para usted, ¿qué es el liderazgo?</i>
<i>¿Se considera líder? ¿Por qué?</i>
<i>¿Cree que hay diferencia entre el liderazgo de un hombre y el de una mujer? Desarrolle si lo cree necesario.</i>
<i>¿Cree que influye la situación personal de la mujer en política para desarrollar su liderazgo? Estar casada, soltera, etc. Desarrolle si lo cree necesario.</i>
<i>¿Cree que existen estilos de liderar? ¿Cuáles?</i>
<i>¿Cree que las mujeres políticas sufren algún tipo de discriminación en nuestro país? Desarrolle si lo cree necesario.</i>
<i>¿Considera que existen obstáculos para el acceso de la mujer en la política? De ser positiva la respuesta, ¿cuáles?</i>
<i>De ser positiva la respuesta anterior, ¿qué haría para derribarlos?</i>
<i>¿Cree que su partido facilita el acceso y la participación de las mujeres?</i>
<i>Si cree que debe cambiar algo en las estructuras de los partidos, ¿qué cambiaría?</i>
<i>¿Considera que la participación política de las mujeres impulsa la existencia de más transformaciones sociales? ¿En qué sentido?</i>
<i>¿Cree que una mayor participación de mujeres en política motivaría otra perspectiva en las políticas públicas de nuestro país? Desarrolle si lo cree necesario.</i>
<i>En el marco de las campañas electorales, ¿cree que hay diferencias entre la campaña de una candidata a la de un candidato? Desarrolle si lo cree necesario.</i>
<i>Según su opinión, ¿cómo ha sido su relación con los medios de comunicación? ¿Cambiaría algo?</i>
<i>Según su opinión, ¿cuál es su experiencia con su exposición pública en redes sociales?</i>
<i>¿Cree que sufren algún tipo de discriminación en nuestro país las políticas bisexuales, lesbianas o transexuales? Desarrolle su opinión si lo cree necesario.</i>
<i>Cite una persona referente que la haya inspirado y motivado en su carrera política.</i>

Fuente: Elaboración propia.

Para la elaboración y difusión del cuestionario se utilizó la plataforma «Google Forms». Con esta plataforma se diseñó el formulario y se insertaron las preguntas. Del resultado del diseño, se obtuvo un enlace web (<https://docs.google.com/forms/d/1CRvY95VGQiiDQko9yh-4apxBT4sjwTX3CgDHzGr4w7U/>), que fue el que se compartió para que la muestra tuviese la oportunidad de responderlo. La presentación quedó de la siguiente manera.

IMAGEN 3.2.  
FORMULARIO EN «GOOGLE FORMS»



The image shows a Google Forms interface for a questionnaire. At the top, there is a header image of an open book with a quill pen. Below the image, the title of the form is 'Cuestionario. Mujer y liderazgo en política'. Underneath the title, it says 'Doctorado Estudios de Género: Culturas, Sociedades y Políticas. Candidata a Dra. Ángela Martín'. The form contains several text input fields with the following labels: 'Nombre (recomendable pero opcional)', 'Edad (recomendable pero opcional)', 'Estado civil', '¿Diputada por? (territorio) \*', and '¿Responde al cuidado de otras personas? (Hijos, padres...) \*'. Each field has a 'Texto de respuesta corta' label and a dotted line indicating the input area. On the right side of the form, there is a vertical toolbar with icons for adding, deleting, and other form editing functions.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4.2.3 CONTACTO CON LA MUESTRA

Para gestionar de manera ordenada el contacto con la muestra, se elaboró una tabla de seguimiento desde la aplicación Excel. De las 154 diputadas del Congreso, se pudo contactar con 145, es decir, con el 95,16%. El motivo principal es la falta de accesibilidad a la hora de poder contactarlas. La página web del Congreso facilita la toma de contacto, pero no con el 100% de las diputadas y diputados de la Cámara.

Es decir, la fuente principal de contacto es el Congreso de los Diputados, pero no en todos los perfiles de las diputadas aparece su contacto. De manera generalizada, los canales para contactar han sido vía correo electrónico (en mayor medida, esta ha sido la vía de comunicación), a través del teléfono móvil y mensajería (acceso a través de la experiencia profesional de la doctoranda), y a través de jefes de gabinete (en el caso de las ministras que conservan su acta de diputadas).

Cabe puntualizar que el contacto ha sido totalmente personalizado, puesto que se les ha enviado correos electrónicos y mensajes de manera individualizada y con un trato más cercano. El objetivo era incentivar su motivación para obtener por su parte un mayor porcentaje de éxito en la respuesta.

Sin embargo, también hay que tener en cuenta que este segundo estudio se inició en mayo de 2020, cuando aún el país estaba en Estado de Alarma por la primera ola de la pandemia.

El texto marco que se envió, pero personalizándolo en cada caso, fue el siguiente:

Estimada Mireia:

Mi nombre es Ángela Martín, candidata a Doctora en el doctorado interuniversitario [Estudios de Género: Culturas, Sociedades y Políticas](#) (Universidad Rovira i Virgili, Universidad de Girona, Autónoma de Barcelona, Universidad de Vic y Universidad de Barcelona). Mi tesis doctoral, bajo la dirección de la Dra. Iolanda Tortajada, está relacionada con el liderazgo de las mujeres en política, área que llevo investigando y trabajando varios años y en varios países.

Para completar la investigación, he elaborado un cuestionario en el que me gustaría que participaran todas las diputadas del Congreso. Tendría hasta el 31 de julio para poder realizarlo, comprendiendo que su actividad en estos días es intensa. Estoy convencida de que sus aportaciones serán muy valiosas.

[Cuestionario: Mujer y liderazgo en política](#)

De antemano, muchísimas gracias 😊

Ángela

En un primer momento, se decidió poner una fecha límite para que ellas pudiesen responder: hasta el 31 de julio. Por el momento que atravesábamos, se tenía la convicción de que muchas no podrían hacerlo en ese espacio de tiempo, pero al poner fecha límite, se tendría la oportunidad de volver a contactarlas para recordárselo. Por tanto, entre el 1 y el 10 de julio se volvió a contactar con ellas enviándoles en mayor medida correos personalizados (esto es, una a una de manera individualizada). Se les recordaba que aún podían responder si todavía no lo habían hecho. El objetivo, de nuevo, era obtener un mayor éxito de respuesta. Por último, se les contactó una tercera vez para recordar que aún lo podían hacer hasta final del año 2020.

Es verdad que, para la investigadora, este mecanismo de toma de contacto supuso un esfuerzo mayor en tiempo y forma, ya que hay que estar más pendiente del seguimiento y de la elaboración del mensaje personalizado. Sin embargo, se considera que esta investigación requería de esa atención personalizada, aunque llevase más tiempo hacer seguimiento y localizar una puerta de contacto para poder localizarlas.

Por tanto, y en definitiva, la recogida de datos de esta investigación tuvo lugar entre mayo de 2020 y diciembre de 2020.

#### 3.4.2.4 REGISTRO DE LA INFORMACIÓN

---

Al haber realizado el cuestionario por la aplicación «Google Forms», el propio formulario genera automáticamente un documento en Excel con la siguiente información:

- Momento en el que se responde al cuestionario (fecha y hora).
- Y resto de las preguntas respondidas en columnas.

No obstante, a medida que las diputadas iban respondiendo, se creó un documento adicional, una ficha individual, con el objetivo de facilitar el tratamiento de la información *a posteriori*, destacar aquellas respuestas más valiosas para la investigación y corregir erratas y/o errores ortográficos para una mejora de la comprensión y así obtener unos mejores resultados. El diseño de la ficha individual quedó de la siguiente manera:



IMAGEN 3.3.  
 FICHA INDIVIDUAL

32	
<b>Nombre</b>	Ana Botella Gómez
<b>Edad</b>	—
<b>Estado Civil</b>	—
<b>¿Diputada por? (territorio)</b>	Diputada por Valencia.
<b>¿Tiene responsabilidades de cuidado de otras personas? Responde al cuidado de otras personas (Hijos, padres...)</b>	3
<b>Partido político al que pertenece</b>	PSOE (Partido Socialista Obrero Español).
<b>Años de militancia en el partido político (de ser militante)</b>	13
<b>Años en cargos de representación pública. Especifique los cargos a ser posible.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concejal del Ayuntamiento de Valencia (2007-2010)</li> <li>- Delegada del Gobierno en la Comunidad Valenciana (2010-2011)</li> <li>- Diputada por Valencia en el Congreso de los Diputados (2016-2018)</li> <li>- Secretaria de Estado de Seguridad (MIR) (2018-2020)</li> <li>- Diputada por Valencia en el Congreso de los Diputados (2020)</li> </ul> [9 años hasta el momento de responder el cuestionario]
<b>Para usted, ¿qué es el liderazgo?</b>	De las múltiples posibles definiciones, me interesa y me inspira la que realiza el filósofo José Antonio Marina, como "la capacidad de exponer con claridad las opiniones propias, y ejercer una influencia beneficiosa en nuestro entorno", a lo que me gusta añadir, para

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5 ASPECTOS AUTOBIOGRÁFICOS RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN

Mi experiencia como periodista, asesora política en más de seis países durante más de 15 años y, sobre todo, mi experiencia como ciudadana, me ha motivado a investigar más sobre el liderazgo de las mujeres en política. He trabajado con varias mujeres que han ostentado altos cargos dentro de los gobiernos, como el cargo de ministras, secretarías de Estado, diputadas o alcaldesas. Pero siempre he trabajado menos con mujeres que con hombres. El motivo principal es que hay menos mujeres que se dedican a la política, es verdad, pero también las mujeres que hay suelen pedir menos ayuda o tienen menos presupuesto para poder contratar consultoría de cualquier tipo. En otros casos, escogen a un equipo totalmente masculino. Al menos, esa ha sido mi experiencia.

Estas razones, y la injusticia de una infrarrepresentación no solo en cargos sino en participación, me han llevado a reflexionar más sobre el liderazgo, la participación de la mujer en política y su influencia en la sociedad para transformarla. Como periodista, asesora e investigadora, sentía el compromiso y la obligación de escuchar otras voces, aprender de ellas y abrir la oportunidad también para que las diputadas del Congreso se expresaran en un momento en el que el liderazgo de las mujeres es más necesario que nunca, pero también en un momento donde el liderazgo de las mujeres se ve amenazado en cuanto se confunde con el liderazgo de las mujeres supeditadas al poder masculino.

He intentado impulsar este enfoque exploratorio (desde la bibliografía, y desde las dos fases del proyecto) siendo consciente de que la investigación cualitativa iba a aportar un diferencial a esta investigación. Y siendo consciente de que éticamente era lo correcto. En primer lugar, por mi experiencia profesional y periodística. En segundo lugar, por el objeto principal de esta investigación, donde las voces de las mujeres acaban resultando las principales protagonistas y necesarias para nuestra calidad democrática. En tercer lugar, sencillamente por justicia.

En el momento de estar finalizando esta investigación, ostento el cargo de asesora en el Gabinete de la Presidencia del Gobierno. De un Gobierno, por primera vez en la historia de mi país, de coalición progresista. Mi experiencia interna y de servicio público me ha llevado a conocer más, especialmente en la conformación de equipos, la gestión de las políticas públicas, la comunicación de crisis, la comunicación estratégica y la elaboración de un mensaje en torno a una estrategia política. A lo largo de mi etapa profesional en el Gobierno desde 2018, primero como asesora en el gabinete del Ministerio del Interior y posteriormente en la Presidencia del Gobierno, España ha transitado por muchos

acontecimientos a los que se ha enfrentado por primera vez en su historia. A continuación, comparto los que considero más relevantes:

- Moción de censura (31 de mayo y 1 de junio de 2018). La primera que sale victoriosa en la España democrática.
- Rescate del buque Aquarius — Política migratoria (junio de 2018).
- Protestas en Cataluña por la sentencia del «procès» (desde el 14 de octubre hasta el 20 de noviembre).
- Exhumación de Franco (24 de octubre de 2019).
- Dos elecciones generales (abril y noviembre de 2019). Elecciones autonómicas, municipales y europeas (mayo de 2019). Crecimiento de la representación de la ultraderecha en las instituciones.
- Gobierno de coalición progresista (enero de 2020).
- Pandemia por la COVID-19 (marzo de 2020).
- Negociación de los fondos europeos (julio de 2020).
- Salida de España del rey emérito para salvaguardar la Monarquía (agosto de 2020).
- Crisis climática: nevada de «Filomena» y distintas danas y riadas en toda España (a lo largo de 2020 y 2021).
- Elecciones en Cataluña (febrero de 2021).
- Elecciones en Madrid (mayo de 2021).
- Entrada de cerca de 8.000 inmigrantes en Ceuta (mayo de 2021).
- Aprobación de los indultos parciales y condicionados a los presos del «procès» (junio de 2021).
- Política internacional. Las tropas de Estados Unidos abandonan Afganistán (agosto de 2021).
- Erupción volcánica de La Palma (desde el 19 de septiembre hasta el 15 de diciembre de 2021).
- Conflicto diplomático internacional entre Rusia, Ucrania, Estados Unidos y Europa (enero de 2022).
- Elecciones en Castilla y León (febrero de 2022).
- Rusia ataca Ucrania (febrero de 2022).

Por todo ello, considero que es importante que añada que estoy convencida de que solo la actitud para una verdadera transformación política, desde la unidad y el diálogo, pueden conllevar cambios que verdaderamente mejoren la vida de las personas; solo trabajando desde lo colectivo y desde la cooperación, se pueden mejorar las instituciones y fortalecer la democracia; solo pensando en la mayoría y desde la igualdad, se puede obtener resultados más justos.

Los acontecimientos anteriormente expuestos no han impactado internacionalmente solo en los hombres sino en toda la sociedad en su conjunto:

hombres y mujeres. Por ello, la política no tendría ningún sentido si no es feminista, si no cala el feminismo en cualquiera de sus estructuras. No es lo mismo decir que se es feminista y ejecutar el feminismo; porque decir que se es feminista no conlleva ninguna cesión del poder. Ejecutarlo, sí. Y para hacer frente a cualquier circunstancia, es necesaria esa cesión del poder, es necesaria la igualdad.

Creo que es parte de mi vocación y de mi deber barajar nuevos supuestos en pos de revertir, desde mi profesión, una situación necesaria en nuestro mundo: trabajar por un mundo que sea con todas, con más mujeres líderes, con mejores políticas y con más políticas públicas con perspectiva de género.

### 3.6 CONCLUSIÓN

En este capítulo se ha vuelto a abordar el principal objetivo de esta investigación, así como los objetivos específicos, y después de volver a mencionar el capítulo que da cierre al marco teórico.

Por eso, en la primera parte de este capítulo se aborda la hipótesis. Porque, si bien ha aumentado el número de mujeres que se dedican a la política en España, hay diferencias entre llegar a obtener un cargo de representación pública y ser líder. Aún existen obstáculos que dificultan el ascenso de las mujeres desde los partidos políticos —como recoge la investigación en las dos fases cualitativas que se abordan—, su influencia en cuanto a su participación pública para la transformación social, su permanencia en el cargo, su compatibilidad con su vida personal, su presencia en los medios de comunicación o su papel en las campañas electorales. Por este motivo, desde las dos fases de la investigación, se analiza explícitamente el liderazgo desde sus experiencias, sus voces y sus cargos.

Después de este apartado, se ha presentado la metodología y el diseño del estudio de una manera exhaustiva, y contrastando a diferentes autores de la ciencia de la investigación cualitativa. Posteriormente, se ha presentado la planificación de las etapas del proyecto. También se han abordado los motivos concretos por los que se ha escogido una metodología cualitativa y un doble enfoque exploratorio (entrevistas en profundidad y cuestionario cerrado con respuesta abierta), y se aborda concretamente los motivos de la elección del universo, los criterios por los que se ha escogido y que dan validez al estudio, así como los puntos fuertes de esta metodología para esta tesis doctoral.

Posteriormente, se abordan las matrices, el guion de relación de preguntas para cada una de las fases de la investigación, desde las entrevistas en profundidad hasta la matriz del cuestionario que da origen al formulario ya respondido por las diputadas del Congreso.

A continuación, se aborda cómo se ha recogido y registrado la información que dará lugar al posterior tratamiento de la información en los siguientes capítulos.

Y la última parte está centrada en el papel de la investigadora, en los aspectos autobiográficos que permiten entender aún mejor esta tesis y que justifican de una manera más amplia las decisiones que va tomando en esta investigación, concretamente en la metodología de estudio.

## CAPÍTULO

# 4. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA PRIMERA FASE DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1 INTRODUCCIÓN

Finalizó el capítulo anterior con el papel directo de la investigadora y la relación con esta tesis doctoral. Es decir, con los aspectos autobiográficos que sustentan los motivos de este proyecto y que permiten profundizar en las razones de haber escogido un doble enfoque exploratorio en esta investigación.

Por tanto, después de abordar la hipótesis, presentar la metodología cualitativa y el diseño del doble enfoque exploratorio de la investigación, las matrices y el guion de relación de preguntas de cada una de las fases, así como la recogida y el registro de información, se da paso, en este capítulo, al análisis y al tratamiento de la información recogida.

Quisiera subrayar que, a lo largo de este capítulo, se aborda la interpretación de la información para ofrecer una visión lo más sólida posible, siendo consciente de que la investigación cualitativa también es una herramienta poderosa que incita al cambio o motiva los avances sociales (Denzin y Lincoln, 2011). No quisiera dejar de recordar que el paradigma que sustenta esta investigación científica es el paradigma crítico. Y, por tanto, lo que se busca es una transformación a través de la participación, de una colaboración, una reflexión que incite a la acción (Ricoy, 2006). Y una acción desde el punto de vista feminista. Por eso, Guba (citado en Krause, 1995) sustenta que debería tener un nombre más apropiado, como el de «investigación guiada ideológicamente». En cualquier caso, el desafío, la meta, es la transformación social.

A partir de aquí, pasaremos a analizar la primera fase de la investigación. Por tanto, se presentará el análisis de los textos a partir de las transcripciones de las

entrevistas en profundidad y de las notas generadas durante el trabajo de campo.

Existen dos tipos de tratamiento de la información: la tradición lingüística, donde el objeto de análisis es el propio texto que recoge la información, y la tradición sociológica, «que trata al texto como una ventana a la experiencia humana» (L. Fernández, 2006: 2).

Para este análisis se ha tenido en cuenta la tradición sociológica, pero se han concebido una serie de actividades prácticas que coinciden con las que describe Gibbs (2012). Se refiere a que, a medida que se iba recogiendo la información, se han ido trabajando en paralelo notas de campo. Esas notas de campo han ido aportando ideas y reflexiones que refuerzan y sustentan el análisis. Se ha sido consciente de que analizar esta investigación ha conllevado un gran esfuerzo en tiempo y en contenido, especialmente por la gran cantidad de información que se ha ido generando desde que se realizó la primera entrevista en profundidad, algo que es una de las características principales, también, de la investigación cualitativa (Gibbs, 2012). Por eso mismo, la investigación cualitativa aporta varias metodologías de análisis. Por una parte, la descripción de lo que está pasando o, como acuñó Geertz (citado en Gibbs, 2012), la «descripción densa», que quiere decir que proyecta lo que está sucediendo y pone de manifiesto la manera en la que se involucran las personas y sus intenciones. Por otro lado, otro de los objetivos del análisis cualitativo es encontrar patrones, conceptos, categorías y generar explicaciones y argumentaciones.

Existen dos lógicas de análisis: la inducción y la deducción. La inducción se refiere a la justificación de una explicación general «basada en la acumulación de muchas circunstancias particulares pero similares» (Gibbs, 2012: 23). La deducción es todo lo contrario, puesto que una situación o una circunstancia se explica a través de lo que se deduce y es la que se aborda en este análisis, puesto que se deducen argumentos, se interpretan y se presentan a partir de una teoría general (ver conclusiones del Capítulo 2), pero sin olvidar que la intención, además de abordar los objetivos y las preguntas generales de la investigación, es ofrecer una visión crítica que mejore indudablemente la condición en la que se encuentra la mujer en política para que pueda ejercer su liderazgo (paradigma crítico).

En resumen, en esta fase de la investigación la información recogida se ha ido analizando a través de los siguientes elementos: concepto de liderazgo, igualdad, papel de los partidos políticos, la representatividad, el rol de los medios de comunicación y de las redes sociales, las campañas electorales, la participación política de las mujeres y la perspectiva de género, el modelo cultural, los

obstáculos a los que se enfrentan las mujeres en política y medidas para fomentar el liderazgo de las mujeres en política. Se ha tenido en cuenta la duración de cada entrevista y el contenido recogido. Después, se ha ido reduciendo poco a poco la información hasta poder conceptualizar las interpretaciones con el objetivo de obtener resultados y conclusiones pertinentes para la investigación. Es decir, las etapas de la interpretación de la información se van desarrollando a medida que se clarifica y se va definiendo y conceptualizando la información. Como exponen Parlett y Hamilton, se comienza con una extensa base de datos y los investigadores debemos ir reduciendo sistemáticamente la densidad de la investigación para poner el foco y prestar atención a los asuntos que emergen y que son de más relevancia para la investigación. A eso lo llaman «enfoque progresivo» (1972: 18).

Por tanto, a continuación se aborda el análisis y el resultado de la primera fase de la investigación que ha seguido el siguiente orden de trabajo: realización de las entrevistas en profundidad, transcripción, contraste de la recogida de la información con las notas de campo, codificación de la información y extracción de ideas más importantes, definición de conceptos o categorías identificadas, y síntesis de las ideas más relevantes que responden al objeto de estudio de esta tesis doctoral (Patton, 2015).

Por ello, el capítulo se encuentra dividido a partir de los conceptos o categorías que se han identificado además de las dimensiones de estudio del proyecto: liderazgo desde la representatividad, medios de comunicación y campañas electorales.

## 4.2 ANÁLISIS

### 4.2.1 CONCEPTO DE LIDERAZGO

Para Sara Berbel, el liderazgo de las mujeres en política es «relevante», «titubeante» e «innovador»:

- Relevante, porque existe una mayor presencia de mujeres, por ejemplo, en los ayuntamientos, pero también en los ministerios.
- Titubeante, porque la falta de experiencia anterior (al no haber podido ocupar antes puestos de responsabilidad), hace que las mujeres titubeen al tomar determinadas decisiones sobre cuestiones que jamás se han podido plantear antes por sus trayectorias, por su educación o por el entorno de sus



relaciones sociales y laborales. Se refiere, especialmente, a ámbitos como el económico.

- Innovador, porque considera que hay aspectos innovadores en las políticas públicas que están impulsando las mujeres líderes.

Berbel concreta, por ejemplo, que el liderazgo de Ada Colau, alcaldesa de Barcelona, es fundamentalmente «carismático» porque es próximo<sup>6</sup>. Personas muy distintas pueden verse comprendidas por ella y se pueden identificar en lo que ella realiza. Como aludiría Weber (2007), su liderazgo tiene el poder de atraer a los demás por sus propias cualidades. De hecho, dice Berbel, su primera frase cuando llegó a la alcaldía fue: estoy aquí para obedecer, para obedeceros. También dijo Colau: «Echadnos si no hacemos lo que hemos dicho que haríamos» (Font, 2015). Berbel insiste en que ella es una líder distinta a los liderazgos a los que nos tienen acostumbrados o producen los partidos políticos, porque los partidos impulsan liderazgos más estereotipados y creados sobre las reglas de la comunicación o de la psicología social. Y, según ella, en momentos de crisis, y debido a las incertezas de la ciudadanía, aparecen otro tipo de líderes. Es lo que esta tesis llama líderes demandados socialmente o líderes a partir de una demanda social. Esos liderazgos parten del entorno VICA que menciona Berbel: volatilidad, incerteza, complejidad y ambigüedad. Es decir, un entorno propicio en el que surgen líderes a partir del desespero social.

Después de reflexionar mucho tiempo acerca del liderazgo, Sara Berbel llega a la conclusión de que no defiende un liderazgo femenino. Ella fomenta el «liderazgo feminista», sea de hombres o de mujeres. Porque los liderazgos feministas cambiarán la organización y cambiarán la sociedad. Los femeninos no, ya que una mujer nace igual que un hombre, sometida en el mismo sistema patriarcal. Y bajo las reglas de este sistema no habrá cambios. Berbel apela a que tenemos que defender, aunque sea con nuestra vida, que haya mujeres, aunque esas mujeres sean absolutamente conservadoras, patriarcales y antifeministas. Todas las mujeres tienen el derecho a estar, y es lo que tenemos que defender, pero advierte de que si no hay mujeres feministas en los puestos de poder no habrá cambio social.

Una mujer sola no tiene otra opción que adaptarse al *statu quo*. Si no lo hace, dice Berbel, no se le permitirá estar. Por tanto, alude que la única manera de alcanzar logros en el sistema es que esa mujer se convierta en una masa crítica de mujeres, pero también de hombres a favor. El liderazgo, concreta Berbel, tiene lugar cuando detrás existe una masa crítica de gente que admira a esa

---

<sup>6</sup> Cabe puntualizar que, cuando se realiza la entrevista en profundidad a Sara Berbel, ella es directora general de Barcelona Activa.

persona, que la quiere seguir, que cree en sus valores. Y amplía esta idea diciendo que, si una líder feminista tiene detrás a mujeres feministas que la apoyan, que la admiran y que hablan de ella en términos elogiosos, esa líder podrá mantenerse y lograr sus propósitos. Si no es así, en poco tiempo ella dimitirá. Berbel admite que en puestos de decisión (a nivel corporativo), el 40% son abandonados por mujeres porque la mayor parte de las veces se encuentran solas en ambientes que son completamente masculinizados y sin nadie detrás que las apoyen. Se confirma la teoría de Ås (1975), es decir, a medida que pasa el tiempo, las mujeres se deterioran debido a los esfuerzos para mantenerse en el *statu quo*. Para que esta situación se revierta, «la vía es la red; la red es la única manera de sobrevivir», confiesa Berbel.

Para Charo Nogueira, líder es aquel que arrastra, dirige y consigue. Y sí distingue que el «liderazgo femenino» es diferenciador porque, para ella, el elemento «convencimiento» posee mayor fuerza, que asocia con las mujeres. Es decir, después de analizar a las mujeres líderes, ha llegado a la conclusión de que ellas tratan mucho más de convencer a través de las explicaciones y a través de la búsqueda de complicidades. Sin embargo, este sobreesfuerzo también significaría un obstáculo que las mujeres tienen: las que están, para hacerse valer, tienen que justificarse más, demostrar más, trabajar más para alcanzar la autoridad que el hombre ya posee por el hecho de ser hombre. Y este hecho marca una distinción como consecuencia del género (Genovese y Thomson, 1997). Nogueira explica que, de partida, no se puede generalizar a las mujeres líderes. A partir de su experiencia, considera que las mujeres que han conseguido ser líderes han tenido que desarrollar un esfuerzo mucho mayor que los hombres, a no ser que fueran «hijas de» o «mujeres de». Por otro lado, considera que en España existe un gran debate sobre las diferencias en el liderazgo entre un hombre y una mujer, pero que existe un debate más avanzado en el mundo de la empresa, en el ámbito económico. No está tan sistematizado en el caso del liderazgo social o político, dice. Y reconoce en la figura de Michelle Bachelet, expresidenta de Chile, a una líder, porque ha logrado transformar en gran medida a su país y ha hecho un importante trabajo por las demás mujeres. Pero también reconoce liderazgo en Malala Yousafzai, porque fue capaz de desafiar los peligros siendo una niña para defender la educación. Y después de sobrevivir, continúa con esa tarea siendo una referente para otras mujeres.

Por su parte, Argelia Queralt reconoce que también existe el término «lideresa», empleado más en Latinoamérica, en vez de solo líder, o mujer líder. Y que hay muchas mujeres, y muchos estilos de liderar entre las mujeres. Considera, además, que los referentes líderes siguen siendo hombres, de ahí la importancia de que las mujeres nos reivindicemos cada vez más, bien desde los centros de poder o bien como participantes en los procesos de toma de decisiones. Que

reivindiquemos estar presentes en la esfera pública. Queralt opina, además, que el liderazgo de las mujeres está condicionado por sus propias circunstancias, incluidas las personales. Algo que es una consecuencia directa de la propia conformación del sistema y de las exigencias a las que las mujeres estamos sometidas. Por eso mismo, opina que hay que reivindicar la mediocridad de las mujeres, porque parece que todos los hombres que están en el poder han sido elegidos por sus magníficos currículos y no conforme a otros criterios. Hay que reclamar la excelencia en general, dice, pero en el caso de la igualdad, también el derecho a ser mediocres, incluso. Se refiere a que las mujeres tenemos el mismo derecho a equivocarnos que los hombres, porque se nos exige una excelencia que a ellos jamás se les ha exigido materialmente: «como todos sabemos, existen otros círculos informales que acaban decidiendo quién no está y quién está». En definitiva, un hombre tiene derecho a llegar a lo más alto; pero una mujer, también.

Flavia Freidenberg está de acuerdo con la definición de liderazgo clásica de Maxwell (2007). Ella lo entiende como una relación entre dos partes, donde una tiene capacidad de influencia sobre la otra. Una influencia asociada al poder. Ahora bien, no reconoce que exista un estilo de liderazgo específico de las mujeres y un estilo de liderazgo específico de los hombres, como sí reconoce Pulido (2014) o como sí distingue Loden (1987) en sus modelos. Argumenta claramente que no cree que haya diferencias entre ejercer el liderazgo siendo hombre que siendo mujer porque no se han encontrado los elementos concretos que lo diferencien. Confiesa que sí hay algunas «intuiciones» relacionadas con algunas características de las mujeres, del ser femenino, que se puede traducir en la manera de hacer política distinta a la de los hombres. Pero sustenta que son intuiciones y no resultados sólidos de investigaciones empíricas. Son las creencias estereotipadas las que proyectan esa distinción conforme al género, adjudicando rasgos más valorados a los hombres y rasgos menos valorados a las mujeres (García Beaudoux, 2017). Por eso Freidenberg señala que esa manera de entender lo femenino y lo masculino hace que se perciba todo aquello vinculado a las mujeres con «pasividad, fragilidad, familia o emocionalidad»; mientras que lo masculino se asocia a rasgos como la «fortaleza, la osadía, la intrepidez o la racionalidad». Ella tiene claro que aquellos que presuponen un liderazgo femenino característico de las mujeres están reproduciendo estereotipos. Lo que sí reconoce, insiste, es el liderazgo como una relación entre dos partes, donde una tiene capacidad de influencia sobre la otra, que otorga poder.

Freidenberg, además, señala que, en Latinoamérica, ha tenido lugar en las últimas décadas lo que ella llama una «revolución pacífica». Es decir, en las últimas décadas cada vez más mujeres han demostrado más autonomía y la

capacidad de impulsar verdaderas transformaciones sociales en un mundo que, históricamente, ha sido de los hombres y narrado desde una única posición: la masculina. Sin embargo, también reconoce que muchas mujeres han llegado a ser presidentas de países latinoamericanos con «liderazgos excepcionales». Y mujeres que, además, no son feministas ni han impulsado agendas con perspectiva de género o políticas públicas para reducir la desigualdad.

Por su parte, Beatriz Corredor considera que lo más importante que destacaría de una líder es su naturalidad, sus gestos no impostados o aprendidos, que huya de los lugares comunes. Aunque reconoce excepciones, sí cree que las líderes están más cerca de la vida cotidiana de la gente, son más naturales que los hombres y se alejan del «lenguaje de madera», es decir, de los discursos políticos llenos de palabras, pero vacíos de contenido. Cuando era ministra de Vivienda (2008-2010), les aconsejaba a los asesores de su gabinete que evitaran expresiones como «estamos en la senda de», «esto es un ejercicio de», «con orgullo y satisfacción», etc. Piensa que la terminología política se retroalimenta con la de los medios de comunicación, de ahí pasa a los tertulianos, después lo publica un columnista y de ahí se multiplica en las redes sociales. Y eso provoca otra tertulia que puede alejarse del objetivo que tenía previamente marcado la líder. Confiesa que esa parte de impostura que tiene el lenguaje político hace que la ciudadanía desconecte. ¿Y qué haría un líder sin seguidores? ¿Qué haría un representante sin representados? Confiesa también que, cuando terminó su etapa en el Ministerio, le costaba trabajo interesarse por la política. El vacío y lo impostado le generaban rechazo.

Para Corredor, las mujeres que llegan a ser líderes tienen carisma, llegan a las personas desde la emoción y desde la empatía real, no ficticia o fingida. Tienen esa capacidad. Y pone como ejemplo a Esperanza Aguirre, expresidenta de la Comunidad de Madrid por el PP, aunque no comparta con ella posición política ni ideología. Para ella, a los hombres políticos se les ha impuesto una manera de comportarse más aséptica y menos emocional, y en ello ha influido, cree, la forma que tienen jerarquizada de relacionarse. Por eso sí distingue un estilo en el «liderazgo femenino», más horizontal, más transversal, relacionado con «empatía de verdad». Desde su experiencia política, ha percibido que, cuando una persona proyecta empatía de verdad, la gente lo percibe. La ciudadanía, en su día a día cotidiano, es capaz de percibir si la política que tienen delante es real, natural o si su forma de actuar es impostada. Por otro lado, cuenta que, cuando llegó al Ministerio, la forma de trabajar era más vertical, y ella aplicó un formato más horizontal. Y pone dos ejemplos. Primero, ella no quería llamar a un asesor y que ese asesor informara al otro asesor y así continuamente. Prefería llamar directamente al asesor que tenía la competencia que necesitara sin tener que emplear a varios asesores en cadena hasta que le llegara la información a la

persona que debía tenerla. El segundo ejemplo está relacionado con las reuniones. Asegura que tenía reuniones consecutivas con grupos de personas que después tenían que reportar a otros grupos a su vez. Para ella era más práctico y eficiente reunir a todos en una misma reunión. Ahorraba tiempo y recursos.

Por otro lado, del mismo modo que Corredor identifica el liderazgo femenino, también identifica el liderazgo masculino. Pone el ejemplo de Margaret Thatcher, primera ministra del Reino Unido entre 1979 y 1990. Y considera que han existido líderes que han llegado a lo más alto empleando métodos y comportamientos masculinos. Antes, apunta, el estilo femenino desde la frivolidad se veía «soft», más vulnerable. Ahora, cree que se le están dando la vuelta a esos valores que considera «tradicionalmente femeninos», como la empatía, la comunicación, la emoción, la horizontalidad o la transversalidad. Piensa que ya hay hombres, especialmente líderes jóvenes, que han entendido esta forma de liderar.

Según Genovese (1997), Thatcher ascendió, además, gracias al avance del movimiento de las mujeres, un movimiento que ella ridiculizó y denigró, porque, aunque ella aprovechó la misma esencia de ser la primera mujer, las mujeres no formaron parte de su programa político. Es más, como confirma Genovese (1997), Thatcher animaba con frecuencia a las mujeres para que se quedaran en casa y atendieran a sus familias, es decir, a que hicieran lo que ella decía pero no lo que ella hacía.

Corredor admite que en el ámbito profesional se ha sentido muy respetada. Sin embargo, ella se ha comportado de manera «ultraprofesional» y muy distante, «no te digo que borde, pero casi». El motivo es que quería tratar de compensar el «aspecto más juvenil o el aspecto más tierno», es decir, el ser una mujer con determinadas características físicas. Su forma de compensarlo —dice— ha sido instintiva: ponerse seria, dura, incluso dentro del partido. Básicamente se trata de una actitud defensiva, para evitar no dar pie a la traición o, como ella dice, «a que te la cuelen» porque perciban que eres más vulnerable. Si ocurre, admite, te pierden el respeto. Y ocurre cuando se «baja la guardia» y se da una cierta sensación de «cercanía». Corredor ha ido sumando una trayectoria profesional y política en el ámbito jurídico, inmobiliario o financiero, y en estos sectores, para mantener autoridad, siempre le ha dado mayor resultado mantener una distancia, la frialdad y la seriedad. Cabe puntualizar, en este punto, cómo las mujeres acabamos siendo víctimas de un feminismo liberal (Arruzza *et al.*, 2019) que, en sí mismo, acaba siendo un obstáculo para las mujeres y que limita cualquier posibilidad emancipadora (Fraser, 1996).

A lo largo de su trayectoria periodística como corresponsal parlamentario, Fernando Garea admite no haber conocido a muchas líderes políticas en el Congreso de los Diputados. Pero sí admite que han existido mujeres supeditadas al poder masculino de sus respectivos partidos políticos. Menciona tres casos que, para él, son obvios. Se refiere a tres vicepresidentas del Gobierno: María Teresa Fernández de la Vega (PSOE, 2004-2010), Soraya Sáenz de Santamaría (PP, 2011-2018) y Carmen Calvo (PSOE, 2018-2021). «Ya es curioso que las tres sean vicepresidentas supeditadas a un presidente», dice. Y admite que las tres han sido líderes, cada una en su estilo, pero supeditadas al presidente del Gobierno. Las tres, además, han ejercido su liderazgo de manera diferente, demostrando capacidad para coordinar a distintos ministerios, muchos de ellos liderados por barones. Según Garea, estas tres mujeres han aplicado «una forma femenina de actuar». Con ello se refiere a que han sido proclives a llegar a acuerdos con otros partidos políticos, a dialogar con otros partidos, a pactar leyes o a coordinar equipos en el marco de los parlamentos. Cree que el que sean mujeres se ha manifestado en una mayor capacidad de llegar a acuerdos, con independencia del estilo de cada una de ellas. «Las mujeres en política son más facilitadoras del diálogo y de los acuerdos», dice, algo que considera positivo. No obstante, reitera que las tres vicepresidentas han estado supeditadas a un hombre, el presidente del Gobierno.

Garea conceptualiza el liderazgo político en aquella persona que define la estrategia y los contenidos de un partido político, y que tiene la capacidad de hacerlo libremente y no sometido al poder de otros. Ahora bien, admite que una mujer líder no garantiza que sea una política feminista. En este sentido, considera que el patriarcado y el machismo contaminan no solo a los hombres, también a las mujeres. Es decir, hay mujeres que han ejercido cargos públicos y, sin embargo, no han sido feministas ni han tenido poder. Han sido una copia de hombres. Han sido mujeres que se han visto obligadas por la sociedad o por la presión de los partidos a reforzar una posición dura, e incluso llegando a decir «yo no soy como un hombre», dice Garea. En cambio, lo que él considera que funciona son las políticas que sostienen «yo no soy como un hombre, soy distinta». Admite que es un patrón que también se da en la vida laboral: hay mujeres profesionales que se ven obligadas a actuar como si fueran hombres. Y eso lo considera un error. Él reconoce que una de las características de las políticas es su capacidad para empatizar con los ciudadanos, con las personas. Los hombres se ven obligados, por educación o por tradición, a dar siempre un mensaje más duro, dice. Mientras que el mensaje de las mujeres apela más al sentimiento, al ciudadano; cree que el mensaje de las mujeres en política es más comprensivo que el de los hombres. Y pone dos ejemplos. El primero, el de Esperanza Aguirre, expresidenta de la Comunidad de Madrid por el PP. Dice que

sabía manejar muy bien mensajes dulcificados y sabía diferenciarse del liderazgo de los hombres; pero, sin embargo, ejercía la autoridad de manera masculina. El segundo, la vicepresidenta Soraya Sáenz de Santamaría. Según Garea, poseía un punto de espontaneidad política que los hombres no se permitían, incluso en los gestos. Para él, los hombres son más rígidos actuando, y Sáenz de Santamaría tenía más flexibilidad.

Por otro lado, sí admite que las mujeres en política están sometidas a estereotipos que los hombres no. Cuando un hombre manda mucho, y tiene mucho poder, es una persona ambiciosa en el mejor de los sentidos, es una persona dura y firme, dice. En cambio, cuando una mujer es poderosa, se la percibe como una «mandona», y eso es algo que ha pasado especialmente con las tres vicepresidentas, admite Garea. En definitiva, cuando a un hombre se le considera firme, a la mujer se la considera «autoritaria». Y ocurre que se impone otra perspectiva de crítica hacia ella distinta a la de los hombres. Según Garea, esto puede pasar porque la ciudadanía no está acostumbrada a que sean las mujeres las que «manden», y esto es fruto «del estereotipo cultural y educacional que tenemos todos». Debemos ser capaces de entender que la mujer por sí sola tiene poder, autoridad y liderazgo, dice.

Marta García-Valenzuela reflexiona en profundidad sobre el concepto de liderazgo y comparte varias ideas:

- Es el ejercicio de servicio más profundo que hay, porque tiene que ver con la capacidad de salir de una misma o uno mismo y estar profundamente conectado o conectada con las personas y los sucesos que pasan a su alrededor.
- Es una cualidad que le atribuyen a otros. Es decir, los líderes son líderes porque otras personas consideran que lo son. Si no, se sería jefe, se tendría un cargo de responsabilidad o se sería gestor. Pero el líder es la persona considerada por los demás como tal. García-Valenzuela sustenta que una persona puede pretender ser líder, pero hasta que el resto de las personas no reciben el impacto de ese liderazgo, no se convertirá en líder.
- Los líderes son los puntos de contacto en los ecosistemas. García-Valenzuela se refiere a las personas cuya intención es mejorar su entorno más cercano, que con su acción generan un impacto positivo que mejora el propio sistema. Completa esta idea diciendo que la conciencia del propio líder sobre lo que hace, y sobre el impacto de sus decisiones, es lo que realmente separa el tipo de liderazgo de unas personas u otras.

Además, ella considera que el pensamiento crítico es un valor dentro del liderazgo en un momento de deshumanización, porque admite que se nos está

olvidando pensar con capacidad crítica, «y creo que los líderes deberían volver a aprender a pensar», porque deberían ser la punta de lanza del cambio que nuestro mundo necesita. Por tanto, más «ética» y «más pensamiento crítico». García-Valenzuela identifica claramente dos tipos de líderes: los buenos líderes y los malos líderes.

Además están, dice, los líderes que «sirven», y vuelve a la palabra «servicio», y están los líderes que «medran». Y considera que siempre el enemigo del liderazgo es el «ego». Confirma tajante que «cuanto más ego hay en una persona, menos impacto positivo va a tener su liderazgo» en los demás. Por eso, las cualidades de los líderes tienen que ver con la ética, con la humanidad, con la creatividad y con la inclusión. Un líder, subraya, debe ser capaz de conectar y entender a las personas con las que está y debe saber conectar todas las inteligencias que tiene a su alrededor. Quizá por este motivo ella no cree en el liderazgo femenino. García-Valenzuela cree en los buenos líderes. Y reconoce que hay mujeres líderes maravillosas, pero también terribles, y que existe la misma diversidad de buenos líderes en mujeres y en hombres.

Ahora bien, García-Valenzuela identifica que en las líderes mujeres existe una visión comunitaria que favorece su liderazgo y que considera que es necesaria y positiva. Se refiere a un tipo de liderazgo centrado en pensar en los demás, además de en uno mismo. Es en este punto cuando explica que las mujeres, históricamente, hemos sido las encargadas de cuidar y de desarrollar en la sociedad un rol asignado muy concreto, como es la crianza de los hijos. Y a partir de ese rol histórico, se han desarrollado una serie de valores que las mujeres líderes tienen en cuenta, como por ejemplo el altruismo, la generosidad, el sentido comunitario o el ser socialmente mucho más responsable. Esa serie de valores, aunque parten de estereotipos, ejecutados en el liderazgo, los considera positivos puesto que los hombres, advierte, parecen tener una visión más individual. Es por este motivo que ella habla de «balance de género en los equipos», de la importancia que tiene el que existan equipos equilibrados donde confluyan las visiones del mundo, porque las alternativas se continúan pensando (y proponiendo) desde un imaginario binario. Lo que ocurre, advierte, es que las posiciones de poder y de influencia están copadas mayoritariamente por hombres. Y las mujeres no tienen esa capacidad de influir de verdad, confiesa.

La apuesta decidida de García-Valenzuela es por el liderazgo inclusivo, por el buen liderazgo, basado en el servicio. También lo llama «liderazgo humano» o «liderazgo consciente». Y el buen liderazgo que defiende es aquel liderazgo que realmente transforma la sociedad donde opera. Es, por tanto, un liderazgo transformador, al que también aluden Álvarez (2014), Brown (2018) o Nye (2011). Y el liderazgo que verdaderamente transforma a la sociedad, para García-



Valenzuela, también debe ser un liderazgo sostenible, especialmente pensando en el liderazgo necesario para la gestión de la pandemia provocada por la COVID-19. Reconoce que el sistema ha demostrado ser totalmente insostenible, generando mucha desigualdad. Por eso es el momento de un liderazgo pensando en la sostenibilidad del sistema.

Insiste en que las mujeres tenemos una visión más solidaria de las situaciones porque emocionalmente se nos ha permitido (u obligado) ser más vulnerables, ser frágiles y compasivas en los propios modelos educativos. El espectro emocional, considerado socialmente como únicamente femenino, va en contra de la visión tradicional de liderazgo. Y, según García-Valenzuela, el espacio de la gestión emocional se está demostrando que es necesario, especialmente en momentos de incertidumbre, como la que se atraviesa por la crisis sanitaria. Hay líderes que no tienen nada a lo que aferrarse (emocionalmente, se refiere) y se está multiplicando exponencialmente la medicación relacionada con los trastornos de ansiedad. Líderes, dice, que se están «rompiendo» porque no se les ha dado permiso para tener momentos de vulnerabilidad. En este punto, García-Valenzuela asegura que, aquellas líderes que se quiebran en público y muestran su vulnerabilidad, luego son muy reconocidas y valoradas positivamente por la sociedad, porque conectan con la ciudadanía desde la empatía: «parecen que son humanas y que son reales». Pone el ejemplo de la ministra de Defensa, Margarita Robles, y en el emotivo discurso que ofreció en la morgue provisional que se instaló en el Palacio de Hielo de Madrid en los momentos más cruentos de la pandemia en 2020.

García-Valenzuela no quiere poner la etiqueta de «femenino» en el liderazgo, porque considera que estaría aglomerando a todas las mujeres bajo la misma capa, por igual, y además la estaría enfrentando con respecto a la visión masculina del mundo. Por eso prefiere hablar, e insiste, de «buenos liderazgos», de liderazgos auténticos. Hombre y mujer, dice, poseen energías que deben ser complementarias, que no hay que despreciar o descartar. Las mujeres son necesarias para que el mundo avance, y los hombres deben darse cuenta de que las mujeres son absolutamente necesarias para diseñar el nuevo mundo, sentencia.

A las mujeres, prosigue, nos han enseñado a no hacer ruido, a que no hay que destacar. A veces, continúa, tenemos que decidir entre agradar, ser queridas o molestas. Por ello, apuesta por eliminar las propias creencias limitadoras que tenemos las propias mujeres. No se puede consentir que determinados comportamientos sean vistos de manera positiva si los hace un hombre y de manera negativa si los hace una mujer.

Por tanto, sí reconoce diferencias entre la participación política de un hombre y la participación política de una mujer.

- El liderazgo de las mujeres es más complicado de percibirse auténtico. Es un ecosistema más duro con relación a otros ecosistemas por lo que se les exige por el hecho de ser mujeres. Las mujeres, para defenderse, entran a la batalla dialéctica, son más agresivas en su comunicación o en sus formas. Parece, confiesa García-Valenzuela, que es la única forma de que se las escuche.
- Existen, además, políticas que destacan por el nivel de sus aportaciones, como muchas diputadas en sesión parlamentaria y en las comisiones; sin embargo, el nivel de visibilidad no está en la misma proporción que el de un hombre. Es decir, parece que la mujer debe ser una excelente número 2, estar detrás de un hombre, pero no brillar en un espacio propio. Las mujeres que sí destacan, dice García-Valenzuela, son «mas batalladoras», «más agresivas». Y esta reflexión viene a confirmar a lo que se refería Corredor, y cómo ella cambiaba su comportamiento para posicionar autoridad, para ganar respeto.

Finalmente, admite que Manuela Carmena, exalcaldesa de Madrid por la candidatura de *Ahora Madrid* (2015-2019), es una referente porque refleja la posibilidad de que personas que han realizado una carrera exitosa profesional den el salto a la política y aporten valor. Además, le parece que ella es un ejemplo de tolerancia y que ha sabido poner el foco en el servicio al ciudadano. También considera que Carmena refleja el valor de las «canas», porque la vejez también es motivo de exclusión. Y destaca de ella su sentido del humor y su talante.

Con relación al concepto de liderazgo, el expresidente José Luis Rodríguez Zapatero considera que es, ante todo, tener un proyecto político. Él invita a repasar las victorias electorales para llegar a la conclusión de que siempre había detrás un proyecto político, es decir, una idea de país, una ambición de país vertebrada en torno a una determinada línea ideológica. Por tanto, subraya, «condición *sine qua non* del liderazgo: tener un proyecto». En segundo lugar, dice, el liderazgo debe ir acompañado de unas ciertas cualidades personales, que para él son:

- La determinación.
- Poseer una cierta empatía, que considera necesaria para con la sociedad.
- Capacidad de contención. Tener cuidado con las invocaciones frente a determinadas preguntas.
- Un líder de verdad nunca se queja.

El último punto es muy importante para Zapatero, y lo explica, puesto que considera que un líder «de verdad» tiene que ser siempre la persona que reciba todos los *inputs* de la sociedad para hacerlos suyos y no debe quejarse al respecto. Para él, un líder que se queja, al final, acaba trasladando malos momentos a aquellas personas que lo siguen, y esto es algo que puede dar lugar a una falta de confianza en el líder.

Zapatero concreta:

*«Un líder ha de tener un proyecto de país, ser resistente, tener contenido, y ha de saber encajar las críticas.»*

Y reconoce que hay una mujer que destacaría por encima de todas, y no menciona a una política. Es María Zambrano. Es nuestra mejor filósofa, dice. Pero si no hubiera sido mujer, tal vez estaría considerada, en su opinión, la número uno de la filosofía en España. Hay filósofos que la consideran así, admite, pero no tiene ese reconocimiento. María Zambrano es una persona que ha inspirado buena parte de su manera de pensar y de sus valores cívicos.

Continuando con el concepto de liderazgo, al preguntar a Yolanda Díaz qué considera que es, responde que la propia formulación de la pregunta le parece masculina porque considera que el liderazgo es un concepto masculino tal y como se concibe hoy. Para ella, el liderazgo son una serie de habilidades para influenciar de manera activa o pasiva en las personas, algo que relaciona directamente con los hombres. Y por su trayectoria, y por su forma de gestionar, se considera ajena a ese concepto que, insiste, es masculino. Ella se siente más próxima al trabajo en equipo y a una palabra que considera «clave», y esa palabra es la «confianza». Esto es lo que considera sustancialmente que ha de ser el liderazgo. Especialmente porque, si hablamos del liderazgo como se ha concebido hasta ahora, se está definiendo desde el carácter unipersonal y en base a modelos masculinos porque son ellos los que lo han sido, especialmente, a lo largo de la historia (Maxwell, 2007; Perkins *et al.*, 2003; Weber, 2007; Genovese, 1997; Brown, 2018). Según Díaz, «es como decir que yo soy una líder en una visión transversal de un ejercicio que predominantemente ha sido así por los hombres». Sin embargo, ella analiza su trayectoria y se siente la antítesis a eso. «No me gusta», sentencia. Por tanto, para Díaz, definir el liderazgo es hablar de una forma de gestionar, de empatizar con la sociedad, pero desde el carácter unipersonal, unilateral, propio de un solo hombre. Y de ese «presunto liderazgo» ella se siente ajena, porque no lo considera inclusivo, lo considera «excluyente».

Ella lo concibe, por tanto, como una relación de trabajo en equipo, de empatía y de confianza. Y concreta:

*«Yo no soy nada sola. Soy fruto de un equipo humano que lo que hacemos es trabajar con liderazgos que son feministas y que comprenden, por tanto, las cosas de otra manera.»*

Díaz, como vicepresidenta segunda del Gobierno y ministra de Trabajo y Economía Social, se considera inclusiva, «abraza a la gente» y de manera empática se dirige a la sociedad. Pero subraya que es lo que ha hecho a lo largo de su trayectoria, de su ejercicio profesional. Puntualiza que, en el despacho, de abogada, con sus compañeras y su compañero, ha trabajado también así, de manera inclusiva.

También alude a que existen mujeres líderes cuyo ejercicio es contradictorio porque ejercen un liderazgo profundamente masculino, aun procediendo de formaciones que son transformadoras. Por tanto, Díaz identifica que hay mujeres que son capaces de ejercer un «liderazgo masculino». Y desarrolla esta idea compartiendo que hay muchos hombres que tienen un liderazgo que es feminista y hay mujeres que tienen un liderazgo que es profundamente machista. Afirma que la política española cuenta con mujeres que ejercen el poder igual que los hombres, y no son ni peores ni mejores. Son sencillamente machistas en el ejercicio del poder, sentencia.

Con respecto a este punto, Kaplan (1998) afirma que nuestra cultura está fuertemente comprometida con los mitos que marcan las diferencias sexuales. Esas diferencias las proyectan lo masculino y lo femenino que giran en torno a un complejo mecanismo de miradas que dan lugar al dominio y a la sumisión. Esta posición en la representación ofrece una preferencia al hombre. Como consecuencia de los movimientos de mujeres, se ha permitido que las mujeres asuman u ocupen en la representación esa posición definida como masculina (Kaplan, 1998). Se rompe con el esencialismo para mantener la estructura, pero siempre y cuando el hombre ocupe el lugar de la mujer, algo que no es real cuando la brecha de género es tan amplia en la representación.

Díaz tiene claro que prefiere ejercer una relación de confianza y de inclusión porque considera que no «es nada en sí misma». «Soy el equipo que tengo conmigo», dice. Y ese liderazgo, que considera «feminista», admite que puede ejercerlo Yolanda Díaz o Salvador Illa, exministro de Sanidad.

Según Díaz, si hablamos de «liderazgo femenino» lo que estamos haciendo es consolidar los roles que nos han adjudicado a las mujeres por el hecho de ser mujeres. Es decir, presuponemos que Angela Merkel, por el hecho de ser mujer *per se*, va a tener una manera de gestionar y de dirigirse a la sociedad de manera feminista. Y no es así, dice Díaz. Además, lo cuestiona, porque se pondría el acento en los roles femeninos que nos han otorgado. Es decir, confiesa, «la carga sería que las mujeres tenemos que ser así porque parece que la madre naturaleza nos hace así y no es así». Por tanto, sí percibe que hay mujeres que tienen liderazgos profundamente machistas, aunque las líderes sean ellas mismas, como se exponía anteriormente.

Díaz cree en el liderazgo cuando es feminista, cuando es igualitario. El constructo masculino, que reconoce como propio del liderazgo individual, unilateral y excluyente, está vinculado al poder y al «mandar». Y ella se siente fuera de este concepto. Por eso piensa que hay que «deconstruir» el concepto de poder porque —explica—, quienes han dominado el mundo, y siguen dominándolo, son los hombres, las estructuras masculinas y patriarcales basadas en el «orden y mando», en la exclusión y en las relaciones jerárquicas. Una reflexión que también comparten Berbel, Nogueira, García-Valenzuela, Nash (2006), Criado (2020), Escribano (2011) o García Beaudoux (2017). Para Díaz, el poder debe basarse en relaciones circulares, inclusivas, horizontales y cuestionadas, y desde un «nuevo liderazgo» más discreto, más invisible; pero siempre fuera de roles masculino y femenino.

Díaz, cuando piensa en mujeres referentes, piensa en su madre, piensa en Sari Alabau<sup>7</sup> (amiga de su madre), piensa Marian Ballester<sup>8</sup>, piensa en Rosalía de Castro o en María Zambrano. Piensa en muchísimas mujeres y cree que esta es la verdadera cuestión para la construcción de un liderazgo que sea inclusivo, plural, no androcéntrico ni que sea uno. Y esa lucha feminista, dice, ha de llegar a todos los sitios, porque ella es gracias a muchas mujeres que la han ayudado a pensar como piensa, dice. Y sentencia:

*«Soy una mujer muy apegada a la vida sencilla. La clave es pensar en las cosas pequeñas. El liderazgo es eso, las cosas cotidianas.»*

---

<sup>7</sup> En el momento de realizar esta tesis doctoral, Sari Alabau es la presidenta de Asfedro (Asociación Ferrolana de Drogodependencias).

<sup>8</sup> Su directora de gabinete en el momento de realizar la entrevista en profundidad. En el momento de finalizar esta tesis doctoral, Ballester es la directora de Coordinación Jurídica de la Vicepresidencia Segunda del Gobierno.

Para Ada Colau, el sentido común de la política es que los puestos de poder sirvan de inspiración y para impulsar transformaciones que mejoren la vida de la sociedad, es transformar «con los demás» y desde una posición colectiva. Desde que estaba en el instituto, después en la universidad, como activista y ahora como alcaldesa, reconoce que su «pulsión» y motivación han sido mejorar la realidad donde había injusticia y desigualdad, porque, según ella, hay sufrimientos que son evitables.

Es así como ella entiende el liderazgo. Y lo desarrolla. El poder es un lugar que tú puedes ocupar, dice, al que se accede a él de distintas maneras:

- Heredado.
- Por la posición económica.
- Por jerarquía y de forma vertical (bastante propio de los partidos políticos convencionales).
- Por imposición.
- A través de la violencia.
- A través de la autoridad que dan las y los demás.

En este último caso, la ciudadanía entiende —dice— que una persona es útil para impulsar procesos de transformación, para ocupar un lugar que les ayude a conseguir los objetivos que se han marcado. Y este es el liderazgo que ella comprende y que más le interesa, el que funciona de manera relacional y bidireccional. Es decir, una persona puede querer ser protagonista de su presente y mejorar la realidad, pero esa pulsión cobra sentido y se puede desarrollar con plenitud cuando interacciona con los demás y son los demás los que ayudan a alcanzar ese lugar de liderazgo, a ocupar la posición de poder que permita avanzar colectivamente y cumplir con lo que se han propuesto para alcanzar una sociedad mejor.

Como vemos, el liderazgo colectivo al que hace referencia Colau tiene un significado distinto al que alude Brown (2018) porque, para él, son los partidos políticos de las democracias quienes ejercen un liderazgo colectivo y son indispensables para que la democracia funcione. Y el liderazgo de Colau no ha nacido de los partidos políticos ni de una militancia leal ni sostenida en el tiempo. De hecho, a Colau le cuesta hablar de liderazgos contruidos de manera diferente a como se ha construido el suyo. Asegura que también hay líderes dentro de los partidos políticos que prosperan políticamente al estar dentro de una estructura, pero también sabemos, dice la alcaldesa, que dentro de las estructuras las rigideces son más fuertes. Ella puntualiza que esta afirmación la deduce, pero, al no haber estado dentro de un partido, no lo conoce con certeza.

«Lo que sí sé es que lo que yo represento exige mucha responsabilidad», asegura. Es muy consciente de que es la primera mujer alcaldesa de Barcelona, una persona referente que antes no existía. Ella recuerda las primeras semanas después de convertirse en alcaldesa, que fueron, describe, «conmovedoras». Caminaba por la calle y las mujeres mayores la abrazaban. «No se puede describir ese abrazo», comparte Colau, lloraban y se emocionaban. Cuenta que las mujeres le decían, «hemos luchado mucho para que tú estés ahí». No la conocían de nada, y Colau sabía perfectamente a lo que se estaban refiriendo. También había niñas que la paraban y le decían, «yo también voy a ser alcaldesa». Por eso llega a la conclusión de que las referentes importan, porque a una niña no se le hubiese ocurrido desear ser alcaldesa y ahora es más probable porque hay una en su ciudad. Colau vuelve a la idea de que no solo significa ser la primera alcaldesa de Barcelona, es también la primera en ocupar el cargo de una familia humilde. Viene del barrio periférico de *El Guinardó*, de una familia que se arruinó en la crisis anterior y que ha luchado siempre por llegar a final de mes. Una familia que no conocía a ninguna de las familias que siempre habían mandado en la ciudad. Según Colau, siempre ha habido alcaldes en Barcelona «más o menos progresistas» que siempre han formado parte de familias ilustres que se conocían entre ellas y se relacionaban con los entornos de más poder, ya sean intelectuales, económicos, mediáticos o políticos. Se encontraban, detalla, en lugares formales o informales, cenas o eventos sociales. Ella, dice, venía de un mundo distinto a este, y cinco años después se sigue notando. Recuerda que, al principio, se «encontraba con señores de los que habían mandado toda la vida» y la miraban diciendo «y esta quién es y de dónde ha salido, que ni tenemos su teléfono, ni la conocemos, ni nos la hemos encontrado nunca». Su llegada a la alcaldía supuso un cambio en el componente de género, en el componente de clase y a esto se sumaba su trayectoria como activista. Fue una de las fundadoras de la Plataforma de Afectados por la Hipoteca y se hizo conocida por visibilizar lo que ella llama la «lucha de David contra Goliat». Miles de personas habían sido invisibilizadas, estigmatizadas y expulsadas del sistema, cuenta, y esas personas habían conseguido darle la vuelta a la situación. Una situación que generaba miles de personas endeudadas de por vida, que habían perdido su casa y su trabajo, «una vergüenza social», sentencia.

Según Rodríguez González (2019), también son líderes o lideresas aquellas personas que impulsan cambios en su entorno y a conciencia, aunque en un principio sean anónimos o anónimas. Para Colau, ese activismo fue relevante y fue lo que también la llevaba a ella a la alcaldía de Barcelona. E insiste que, por ello, siente la responsabilidad que tiene y con la que ha aprendido a vivir. Porque su experiencia no es una experiencia individual subjetiva, representa a

muchísima gente que se ha sentido excluida del sistema democrático donde, en principio, todos y todas debemos ser iguales y todos los votos cuentan por igual. «Pero no es cierto» —dice—, porque «la democracia es imperfecta, porque es humana», y hay muchas desigualdades, «y yo simbolizo eso también». Sencillamente, su liderazgo lo resume de la siguiente manera:

*«De repente se hace visible, y llega a un lugar de máximo poder y visibilidad, una persona que, en principio, no estaba en el guion, directamente.»*

Brown (2018) alude a que es bastante frecuente que las innovaciones políticas más importantes sean el resultado de un liderazgo colectivo. Una afirmación con la que podrían estar de acuerdo Colau y Díaz. Sin embargo, también alude a la existencia de otro tipo de líderes, como los líderes transformadores, que son personas que marcan la diferencia, que son capaces de cambiar el sistema económico o político de su país y que desempeñan un rol crucial en el sistema internacional. Brown (2018) dice que es raro encontrar líderes transformadores en las democracias por la sencilla razón de que no suelen darse transformaciones de este tipo. Sin embargo, Ada Colau y Yolanda Díaz, sin ser líderes nacionales, es decir, sin ser jefas de gobierno, han contribuido a transformar las estructuras de la gestión municipal, en el caso de Colau, y a transformar las relaciones laborales, el mercado laboral y, con ello, la economía española, en el caso de Díaz, con políticas públicas que jamás se habían puesto en marcha antes en España (aprobación de los ERTes, la ley del trabajo a distancia<sup>9</sup>, la llamada ley de *riders*<sup>10</sup>, los dos reales decretos que garantizan la igualdad retributiva<sup>11</sup> y la efectividad de los planes de igualdad<sup>12</sup>), especialmente para hacer frente a la emergencia de la COVID-19, y sirviendo como modelo a Europa. Y se pueden añadir dos mujeres más: María Jesús Montero, ministra de Hacienda, que ha logrado sacar adelante las dos leyes de Presupuestos Generales del Estado del primer Gobierno de coalición (2021 y 2022), y Nadia Calviño, vicepresidenta segunda del Gobierno y ministra de Economía, negociadora de los fondos europeos para la recuperación (NextGenerationEU) e impulsora del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia del Gobierno de España. En este sentido, se podría ampliar el concepto de Brown (2018) puesto que, sin ser jefas

---

<sup>9</sup> Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia.

<sup>10</sup> Ley 12/2021, de 28 de septiembre, por la que se modifica el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, para garantizar los derechos laborales de las personas dedicadas al reparto en el ámbito de plataformas digitales.

<sup>11</sup> Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres.

<sup>12</sup> Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo.



de Gobierno, mujeres como Díaz, Colau o Montero, desde sus cargos, podríamos identificarlas como líderes transformadoras y refinidoras que ejecutan su rol de una manera colectiva.

Cuando hablamos de líderes referentes, cabe decir que Colau no ha tenido a una únicamente. No ha sido «mitómana» ni con hombres ni con mujeres, pero asegura que su madre ha sido su máximo referente, también en su imperfección. Una mujer humilde, que ha «sacado adelante a cuatro niñas», y que las ha educado para que persiguieran su felicidad, admite Colau. Ella cree, como Queralt, que hay que reivindicar la imperfección de las mujeres, porque una de las trampas es que parece que cuando una mujer llega a lo más alto tiene que aparentar que es perfecta, «y no lo somos y no lo tenemos que ser».

Además de su madre, Colau descubrió el feminismo con Simone de Beauvoir. Pero después vinieron otras muchas mujeres, dice. Cuenta que, en el Ayuntamiento, no había imágenes de mujeres, y ella puso una fotografía de Federica Montseny, puesto que se siente representada en ella. Le interesa su figura no solo por haber sido la primera ministra de España, sino también porque fue anarquista y se «enfrentó a sus contradicciones». Asumió un cargo, dice, «del Estado represor, del que estaba en contra». Según Colau, Montseny priorizó su defensa por la República y se «comió» sus contradicciones por el bien común y para derrotar al fascismo, aceptando las críticas de muchos compañeros anarquistas. Asumió su responsabilidad, sentencia Colau, algo que considera «muy hermoso». La otra cara de la anécdota de la fotografía de Montseny es que cuando Colau la puso en el despacho, varias personas que la han visitado, especialmente hombres, líderes de la oposición, otros alcaldes, le han preguntado si la mujer de la foto era su madre. Colau confiesa que esta anécdota es bastante reveladora, porque si hay una imagen de una mujer en el despacho de una alcaldesa tiene que ser su madre, no se imaginan que pueda ser otra política o incluso una ministra. No solo son víctimas de sus propios prejuicios, o la connotación del estereotipo de género, también es debido al desconocimiento, a esa historia silenciada a la que alude Nash (2006).

Colau subraya que para ella la política no es una experiencia individual, la política virtuosa es una experiencia colectiva. Reconoce que una mujer en una posición de poder se expone a más insultos y a más juicios. Pero Colau piensa que hay que acordarse de otras mujeres que están en una peor situación. Porque hay mujeres migrantes que, por no tener papeles, dice, «sufren infinitamente más que nosotras». Aconseja que se debe denunciar la discriminación que nosotras sufrimos, pero también visibilizar la de aquellas mujeres que lo tienen peor. Hay que hacer también política para todas aquellas que lo tienen peor que nosotras.

#### 4.2.2 ¿SE HA ALCANZADO LA IGUALDAD?

Argelia Queralt afirma que se ha implantado la falsa idea de que la igualdad está conseguida, y no es verdad. Defiende que lo que se ha construido es una cierta idea de igualdad formal. O, como diría Postigo (2005), se ha caminado hacia la igualdad sustancial. Pero es una igualdad, según Queralt, que se suele soterrar bajo otras desigualdades. Han cambiado las leyes, pero no han cambiado las costumbres (Camps, 2019). De hecho, Queralt considera que todos los derechos conquistados se han conseguido siempre desde la izquierda, «desde el progresismo en sentido amplio» y desde los movimientos sociales, porque la derecha raramente se ha posicionado. Cuando lo hizo, argumenta, fue en la II República y con la convicción de que podía sacar rédito de que las mujeres empezaran a votar porque estaban muy dominadas por la iglesia, por sus maridos, etc. Ahora bien, afirma que tal idea fue un mito porque los datos demostraron que las mujeres estaban más alfabetizadas que los hombres. Se refiere a las palabras que pronunció Clara Campoamor el 1 de octubre de 1931 recogidas en el Diario de Sesiones:

*«Pues yo no puedo, por enojosas que sean las estadísticas, dejar de referirme a un estudio del Sr. Luzuriaga acerca del analfabetismo en España.*

*Hace él un estudio cíclico desde 1868 hasta el año 1910, nada más, porque las estadísticas van muy lentamente y no hay en España otras. ¿Y sabéis lo que dice esa estadística? Pues dice que, tomando los números globales en el ciclo de 1860 a 1910, se observa que mientras el número total de analfabetos varones, lejos de disminuir ha aumentado en 73.082, el de la mujer analfabeta ha disminuido en 48.098; y refiriéndose a la proporcionalidad del analfabetismo en la población global, la disminución en los varones es solo de 12,7 por 100, en tanto que en las hembras es de 20,2. Esto quiere decir simplemente, agrega el autor, que la disminución del analfabetismo es más rápida en las mujeres que en los hombres.»*

Queralt considera, por tanto, que lo que pretende el feminismo es cambiar el sistema en tanto que el feminismo es la igualdad entre hombres y mujeres. Ahora bien, pero no aceptando los modelos que existen, sino en una sociedad en la que haya igualdad real. En este sentido, le preocupa mucho el discurso del partido político Ciudadanos porque, a partir de eslóganes presuntamente feministas, construyen realidades que son contrarias al ideario feminista; pero también que son contrarias al fomento de una sociedad que conviva con plena igualdad. Uno de esos eslóganes es «Feminismo liberal» (Ciudadanos, 2019).

Por otro lado, a diferencia de las líderes españolas, Argelia Queralt considera que las líderes europeas no tienen miedo a destacar la realidad feminista de sus candidaturas porque no existen versiones, como existen en España, de la palabra «feminismo». De hecho, como señalaron Calvo y Martín (2009), el electorado femenino muestra indiferencia hacia políticas públicas por la igualdad y les cuesta cambiar de opción electoral por mucho que un partido político haya ampliado sus derechos o materializado sus demandas. ¿Podríamos decir que las mujeres en España no premian las políticas de igualdad porque no se reconocen como feministas, aunque lo sean? Queralt considera que existe una «demonización» con relación al término y que, por ello, hay mujeres que no se quieren reconocer feministas, aunque defiendan una educación en igualdad, una vida digna o salarios justos que no discriminen por razón de sexo.

Charo Nogueira confiesa que la igualdad para ella es una causa principal: «Por eso me levanto todos los días», dice. E invita a reflexionar con una cierta perspectiva histórica: entre las mujeres de ochenta y tantos años, que vivieron como ciudadanas de segunda, y sus hijas hay un salto importantísimo, entre otras cosas porque las hijas decidieron que no querían ser como sus madres, y a esas madres, en términos generales, les pareció bien. Esas mujeres, que hoy son abuelas, prepararon a sus hijas para que tuvieran un modo de vida distinto. Y esas hijas son las que ahora tienen alrededor de 50 años, que, a su vez, tienen hijas de entre 20 y 30 años a las que le han inculcado la autonomía, el «búscate la vida por ti misma, no dependas de nadie», dice Nogueira. Se les dice, «ama a quien quieras, pero el amor no lo vivas como una trampa. (...) La felicidad está en una y luego la compartes con quien quieras». Y este mensaje ha ido calando entre lluvia fina, gruesa y torrencial hasta impulsar los cambios que hoy estamos viendo, según Nogueira.

Flavia Freidenberg sostiene que el feminismo supone una ideología, y si existen personas que defienden el pluralismo y la democracia, entonces deberían ser tolerantes con las personas que piensan distinto. A ella le gustaría que las mujeres defendieran aquellas políticas que tienen que ver con los intereses de todas las mujeres. «Pero no se trata de lo que a mí me gustaría, sino de lo que la democracia permite y de lo que una sociedad plural debe exigir», sentencia.

En España, la ley de 2007 supuso un punto de inflexión en la lucha por la igualdad (Capítulo 1). Concretamente, es la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Y, según José Luis Rodríguez Zapatero, fue una ley de compromisos. Casi es un código de la igualdad, porque afecta a varios sectores del ordenamiento jurídico, dice Zapatero, desde el campo laboral, educativo o cultural. Es una ley de promoción y de incentivación, y menos una ley de sanciones, admite. Pero también asevera que hay cosas que no se han

cumplido de la ley, quizá porque no había sanciones. Ahora bien, sí considera que deberíamos aspirar a una sociedad en la que las leyes se cumplan, aunque no se sancione, aunque no tenga un corolario jurídico de sanción. Es por ello que, Zapatero, se siente orgulloso al admitir que en el ámbito laboral ha habido ricas experiencias, tanto en el sector privado como en el sector público. Se refiere a los planes de igualdad o a los acuerdos alcanzados en materia de equiparación salarial logrados a través de la negociación colectiva. Y considera que las universidades son las instituciones que han hecho los mejores planes de igualdad. En el ámbito político, había reglas, no solo principios, dice, especialmente en materia electoral con la composición equilibrada de las listas electorales. Y eso solo cabe cumplirlo. Y asiente cuando dice que la ley de igualdad fue de promoción, una ley incentivadora a la que, quizá, le faltaron las sanciones.

A Zapatero, además, le ha asaltado una idea en muchos momentos de su vida, especialmente a lo largo de los últimos años. El feminismo es, quizá, el movimiento ideológico más poderoso del siglo XX y, al menos, también, de la primera parte del siglo XXI, afirma. Se abrió camino en un campo cerrado, porque es en lo «único que ha coincidido el liberalismo y el marxismo», dice. Y esa coincidencia es, según Zapatero, «tener una óptica absolutamente secundaria de los derechos de la mujer». La Revolución francesa condenó a quien quiso hacer una declaración de los derechos de la mujer (Lorenzo, 2003; Wollstonecraft, 2005). Y nunca estuvo en el liberalismo, o en el neoliberalismo, como debate central, la igualdad o los derechos de la mujer, admite Zapatero. El expresidente amplía: lo mismo cabe decir de los modelos políticos que se inspiraron en el marxismo bajo la teoría de que esas cosas (los derechos de las mujeres) distraían de la auténtica fuerza revolucionaria, que eran los derechos del trabajo.

Por tanto, según Zapatero, el gran vacío de las grandes ideologías, nacidas después de la Revolución francesa y de la Revolución Industrial, son los derechos de la mujer, es la igualdad entre hombres y mujeres. Y, por ello, él considera que la ideología más esperanzadora y más transformadora que hemos vivido en buena parte del siglo XX y del siglo XXI es el feminismo.

En su opinión, considera muy importante destacar que el «socialismo democrático debe hacer un acto de humildad y de reconocimiento al feminismo» porque, confiesa, «hemos tenido la inteligencia de ser los que más hemos incorporado el feminismo en nuestras políticas, pero debemos reconocer que no forma parte de nuestra matriz histórica fundacional». Además, admite que el liberalismo debería hacer su propia autocrítica, porque no hay ni una sola reflexión de los mejores pensadores del liberalismo en favor de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres. Y subraya que todos los que han inundado

tantas teorías que atraen a los economistas, no mencionan ninguna reflexión sobre los derechos de la mujer o sobre la igualdad de género.

Este vacío, apunta, se llena desde la izquierda en general y desde la democracia, especialmente al asumir que la igualdad es una concreción auténtica de la democracia, una concepción verdadera de la democracia. Porque, según Zapatero, «la democracia exige un feminismo activo para lograr la igualdad de derechos entre los hombres y las mujeres». Él insiste en que el mayor atentado de la historia ha sido la marginación de las mujeres. Para ello, aclara que ha habido diversos períodos en la Historia en los que diversos sectores sociales han sido explotados, marginados o dominados, pero a todos ellos siempre los han acompañado como principales víctimas las mujeres, que son la mitad de la población, la mitad del mundo. Por eso, para Zapatero, la palanca transformadora de este siglo XXI debería ser el avance en la igualdad de género. Y prueba de ello, dice, es que donde siempre ponen el acento de combate las fuerzas reaccionarias es en este punto, precisamente, porque es lo más transformador.

Para Bienvenida Pérez<sup>13</sup>, en la lucha por el poder, hay una lucha que principalmente han librado los hombres. Las mujeres no han librado esta lucha de la misma manera, asegura. Es ahora cuando percibe en su partido mujeres con poder, especialmente en las ministras del Ejecutivo de 2018. Identifica su triunfo con la «fuerza» que Pérez percibe en ellas.

#### 4.2.3 EL PAPEL DE LOS PARTIDOS POLÍTICOS

Argelia Queralt no ha militado nunca en un partido político, pero sí conoce sus claves por las líneas de investigación en las que ha profundizado y por su colaboración con los medios de comunicación. Y después de analizar y reflexionar sobre el papel de las mujeres en política, tiene claro que los partidos hoy en día están contruidos por y para hombres. Considera que es ingenuo pensar que cuando una mujer entra a un partido político va a tener, de entrada, las mismas posibilidades de llegar que los hombres a cargos de responsabilidad o dirección. Se sincera diciendo que es un tablero de ajedrez en el que te ponen a jugar, pero duda de que las mujeres en política sean conscientes de que su tablero es distinto. Sin embargo, también es verdad que ya ningún partido político se atreve a prescindir de impulsar acciones en favor de los derechos de

---

<sup>13</sup> Bienvenida Pérez, en el momento de realizar la entrevista en profundidad, tiene 91 años. Mientras se finaliza esta tesis doctoral, cumplirá 95. Nació el 12 de abril de 1927.

las mujeres (Camps, 2019: 22), pero no son suficientes, especialmente en el seno de los partidos y con respecto a sus propias compañeras.

Para Sara Berbel, la verdadera transformación en el seno de los partidos políticos sucederá cuando haya más mujeres feministas en los puestos de poder. Ella considera que hay pocas mujeres que realmente sean feministas y que estén en los puestos de decisión. La razón que argumenta es que las organizaciones políticas no tienen tendencia a promover a las mujeres a los puestos directivos, que son los puestos desde donde se realizan los cambios estructurales importantes. Berbel considera que, desde hace décadas, las organizaciones intentan mantener el *statu quo*. Es decir, suelen ir promoviendo líderes que se parezcan a los que había con anterioridad, o líderes que vayan a respetar lo que había, o líderes que sean relativamente cómodos (o que no sean incómodos para el sistema establecido). Porque cuando alguien es incómodo o fomenta alguna idea disruptiva, normalmente se le desplaza del partido, se le elimina o se le anula. Esas personas suelen fundar otro partido, otra organización o se alinean con otra organización que les da cabida.

Con relación a este punto, Charo Nogueira advierte de que se ha aplicado la cooptación: los hombres eligen las personas que les sucederán, y quieren una persona igual a él, con corbata y no con tacones, afirma. Es decir, no han sido capaces de pensar que una mujer también es una buena candidata. Nogueira también advierte de que no podemos olvidar que las mujeres tienen muy poco poder en los partidos políticos, especialmente en aquellos que no tienen un sistema de cuotas. A pesar de que el PSOE sí las tiene, confiesa que las mujeres del partido tuvieron que luchar muchísimo para conseguirlo y que aguantaron unas cuantas «lindezas». Efectivamente. El PSOE adoptó el sistema de cuotas el 23 de enero de 1988. La representación de las mujeres no podía ser inferior al 25% para todos los órganos de dirección del partido (Martín Fernández, 2020). En aquel momento, Matilde Fernández ocupaba la Secretaría de la Mujer del partido y estaba apoyada por Carmen Romero y Felipe González. Las «lindezas» a las que se refiere Nogueira son las posiciones de algunos dirigentes del partido. Ramón Rubial, presidente del partido en aquel momento, quitó importancia a las cuotas, puesto que, para él, la representación de las mujeres en el partido era un «problema de capacidad» (*El País*, 1988):

*«No tendría que haber porcentajes si hubiera muchas mujeres con capacidad. Yo he llamado a todo el mundo a que se afilie a la organización. Ojalá que hubiera muchas mujeres capaces de recoger todo el movimiento obrero.»*

No fue el único. Nogueira también se refiere a Alfonso Guerra, vicesecretario general del PSOE. Este invitó a las mujeres a vincularse y a trabajar por la organización (*El País*, 1988), como si hasta ese momento las mujeres no lo hubiesen hecho. Rubial y Guerra parecieron haberse olvidado de las palabras de Pablo Iglesias (1925) respondiendo a María Cambrils, cuando afirmó que su máxima para pelear por la emancipación de todas las personas era trabajar también por la condición de inferioridad en la que se encontraba la mujer (Capítulo 1).

Han pasado 33 años desde las declaraciones de Ramón Rubial y, según Nogueira, hoy, la política ha dejado de ser exclusivamente el feudo de los partidos porque se hace mucha política sin siglas políticas, especialmente las mujeres. Hay un movimiento asociativo fuerte y movilizado. Nogueira considera que estamos en un momento en el que la conciencia política (posiblemente consecuencia de la anterior crisis económica) es entendida como una política libre que no necesita de militancias. Y es en este espacio donde las mujeres están obteniendo un papel importante. Así explica ella la participación masiva del 8 de marzo de 2018, puesto que considera que no hay partido político que saque a centenares de miles de mujeres a las calles de toda España y en territorios gobernados por colores políticos distintos.

Un ejemplo de líder histórica lo encontramos en la figura de Bienvenida Pérez. Para ella, como presidenta del PSOE de Ciudad Real, la política es una pasión, le encanta porque considera que es desde la política desde donde se toman las decisiones importantes y para ello es necesario que haya gente que sepa cómo tiene que hacerlo. Fue la primera mujer teniente de alcalde de Ciudad Real cuando apenas existían mujeres en la política. Sin militar en el PSOE, la propuso el partido. Primero estuvo un mandato con el alcalde Lorenzo Selas y después con el alcalde Nicolás Clavero. En total, fueron 16 años dedicados a la vida pública desde el Ayuntamiento de Ciudad Real. Su referente fue su padre, que también fue presidente del PSOE de Ciudad Real. Y aunque Bienvenida es una líder territorial, la influencia familiar y el contexto social vienen a determinar lo que afirma Genovese (1997): que hay mujeres que no están solas en su ascenso al poder. Su padre, Adrián Pérez Perea, pasó al menos 14 años en la cárcel: «era de izquierdas, socialista y empresario, y sus obreros lo trataban como no te puedes hacer una idea», dice Bienvenida. Fue su máxima inspiración. Cuando estalla la Guerra Civil, ella tiene nueve años. El primer sentimiento que recuerda de aquella época es la tristeza, principalmente provocada por el llanto de su madre. El marido de Bienvenida era «de derechas» y afirma que sus ideas, socialistas como las de su padre, siempre se las respetó. De hecho, reconoce que se sintió orgulloso cuando le ofrecieron a ella formar parte de la corporación municipal.

La militancia al partido no vino pronto. De hecho, empezó a militar en el partido después de fallecer su marido. Ella era socialista porque lo había visto en su padre, porque consideraba que sus ideas eran las más «sanas», y así participó durante años en la vida pública: sin pertenecer a un partido. Defiende que la educaron en los valores de la libertad y del entendimiento. Tampoco quería ser «la señora de», y empezó a participar también en la Asociación de Amas de Casa y también llegó a ser presidenta. Compaginó su responsabilidad pública con la Asociación porque su objetivo siempre fue sacar a las mujeres de casa, llevarlas de viaje para que empezaran a darse cuenta de que eran libres, no las «señoras de». Les mostró la libertad de ir donde quisieran y de aprender lo que quisieran. Viajar, dice, ha cambiado totalmente la vida de esas mujeres porque se dieron cuenta de que tenían una vida propia distinta a la que estaban obligadas a vivir. «Y eso lo he conseguido yo», asiente, «porque las “señoras de” no decían ni su nombre».

Años después, se sigue reconociendo el predominio patriarcal en las estructuras de los partidos políticos. Es cierto, como se ha mencionado anteriormente, que se han intentado impulsar acciones para revertir esta situación. Según Flavia Freidenberg, los partidos han acatado medidas legales para ubicar a mujeres en las candidaturas para cargos de representación popular porque, principalmente, los partidos han actuado como «cajas negras y poco transparentes» donde círculos de hombres han controlado el poder decidiendo quién entra y quién no en las candidaturas. Es el caso de la introducción de cuotas, por ejemplo, tanto en el PSOE como en IU en 1988 (Capítulo 1). En este punto, cabe recordar, como señala Verge (2007), que el aumento de mujeres en los partidos en España se debe a cuestiones externas, o «ambientales», e internas. Externas para conseguir objetivos electorales o para competir por el voto femenino, por ejemplo. Internas, con motivo de la ideología del partido, o para la movilización e impulso de una agenda feminista. En ambos casos se fomenta el reclutamiento y, como presuponen Uriarte y Ruiz (1999), es algo positivo. Aun así, los partidos siguen limitando las posibilidades de acceso a las mujeres y su participación.

Para Beatriz Corredor, la solución fácil sería que se eligiese a una mujer como secretaria general del partido, en su caso del PSOE, pero también es consciente de que no sería la verdadera solución, porque hay perfiles de mujeres que no ejercen un «liderazgo femenino» como ella lo entiende. Y como ella entiende el liderazgo femenino es siendo feminista. Por eso piensa que, para que emerjan más líderes en el partido y para que se consoliden una serie de mecanismos internos, se necesita tiempo y cambiar la estructura del partido, hacerlo más horizontal y más permeable. A ello hay que sumar, dice, una clara perspectiva feminista y la corrección natural de errores que aún se dan, como, por ejemplo,



que un presidente del Gobierno feminista, como es Pedro Sánchez, solo esté acompañado de hombres. Es consciente de que un partido como el PSOE, claramente feminista, no se puede permitir estructuras que sigan favoreciendo el liderazgo de los hombres. En este sentido, menciona que la parte orgánica de los partidos emerge a partir de las relaciones humanas, requiere un tiempo de cultivo, de confianza, y ese tiempo es más favorable para los hombres, porque las mujeres disponen, por sus roles sociales, de menos tiempo. Además, los partidos están pensados para trabajar la confianza de los militantes, y esa confianza no se puede trabajar con los tiempos actuales que exige el partido. Corredor pregunta: «¿Por qué si los que eligen son los hombres a los que eligen son los hombres?». «Porque son los que conocen», se responde. Nosotras debemos incorporarnos a las relaciones, ser protagonistas también de ese tiempo. Y para que eso ocurra, dice, debe existir un cambio en la gestión y distribución del tiempo dentro del partido. Pero también, dice, debe existir formación dentro de los partidos políticos para impulsar a mujeres líderes, por ejemplo, en *networking*.

Corredor cuenta que ella percibe que tiene un déficit estructural porque, cuando piensa en su agenda, no sabe cómo sacarle partido. Mucha gente le pregunta, «oye, ¿tú conocerías a...?». Y cede contactos. Pero confiesa que ella no ha sabido sacarle partido, también en parte por su condición de funcionaria y por la falta de necesidad como consecuencia de su situación funcional. Pone otro ejemplo. Hizo un programa en IESE y coincidió con autónomos y empresarios que se estaban reciclando, muchos de ellos autodidactas, para enfrentarse al nuevo contexto económico de recuperación. Y le preguntaban, «pero, ¿tú cuándo te vas a comer con la gente?». La posición de ellos es que era imprescindible «irse a comer con la gente» para impulsar una relación económica a presente o a futuro. No entendían que compartiese, sencillamente, un almuerzo con una amiga o aun amigo. Además, en el marco de la formación, considera que a las mujeres en política se le deben dar herramientas, especialmente para prepararse a las críticas del sistema y de la sociedad. Considera que el «escarnio» público es muy alto, y deben anticiparse y protegerse. De hecho, como medida, piensa que sería positivo en un partido el que haya mujeres que sean tutoras de otras mujeres. Mujeres que estén ya en determinados cargos del partido y que *mentoricen* a otras mujeres. Pone como ejemplo la figura y el liderazgo de Cristina Narbona, presidenta del PSOE.

Fernando Garea, después de relacionarse durante décadas con partidos políticos en el espacio de la cobertura mediática parlamentaria, considera que los partidos políticos deben aplicar en su funcionamiento interno, en sus estructuras, el discurso que mantienen de cara al exterior.

Por su parte, con relación al papel de los partidos políticos, José Luis Rodríguez Zapatero considera que el PSOE es el partido con más convicción y determinación que ha llevado a cabo una política en favor de la igualdad de hombres y mujeres. Y reconoce que no debería cuestionarse, a estas alturas, el concepto de «igualdad de género», un concepto incluso admitido formalmente en las convenciones internacionales de Naciones Unidas y de los grandes textos internacionales, dice. Él se sorprende de que el concepto de «igualdad de género» se haya cuestionado. Insiste, además, en que el PSOE ha impulsado la defensa por una la representación igualitaria. Y él espera que el resto de los partidos sigan la senda que ha tenido el PSOE en esta materia.

Por otro lado, menciona que hay un sector de la opinión que no niega el derecho de las mujeres a la igualdad, pero que no le convence el tema de las cuotas. «Yo soy un firme convencido de las cuotas, firme convencido», insiste el expresidente. Y él las mantendría mientras no veamos esa sociedad utópica de hombres y mujeres iguales en todo.

Para Yolanda Díaz, los partidos políticos son estructuras propias del siglo XX, en las que todos «viven» y de las que todos «beben». Son jerárquicas, muy de ordeno y mando, y agresivas. Por tanto, considera que son estructuras muy ajenas al feminismo y a la teoría de la igualdad por excelencia. Por eso, considera que lo que deberían hacer los partidos políticos, igual que cualquier estructura u organización colectiva, es convertirse en espacios inclusivos, amables, empáticos y construidos entre todas y todos. Reconoce que llevarlo a cabo es muy difícil, justamente por la configuración del poder masculino que existe en el seno de los partidos. Pero, aun así, no abandona la idea de que deben cambiar, está convencida de que debe ser así. Reconoce, eso sí, que las organizaciones no pueden funcionar, obviamente, sin una organización. Pero defiende que esa organización debe formarse en espacios circulares, de encuentro y no agresivos, y vinculados a unos usos del tiempo próximos a las mujeres. La gestión del tiempo, adaptada a las organizaciones, es también una propuesta que defienden Queralt, Berbel, Nogueira, Freidenberg, Corredor y Garea.

Díaz pone un ejemplo común, como las convocatorias de las reuniones. Si es a las ocho de la tarde, aunque sea virtual, ya se parte de una dificultad para que participen las mujeres, porque es más probable que las mujeres sean las responsables de llevar a cabo las tareas del hogar y, por tanto, tienen más dificultades para participar. Puntualiza que, si los hombres son los responsables de los cuidados, tendrían la misma dificultad. Díaz opina que es necesario volcarse en poner en marcha estructuras igualitarias. Nuestro país, advierte, ya superó la etapa de la representación, es decir, de la paridad. El problema es que

ahora tenemos que permear la igualdad en las instituciones y particularmente en los partidos políticos, afirma la vicepresidenta. Y permearlas «de verdad», con comportamientos feministas. Y esto significa «cambiar una cultura política que es secular», sentencia.

#### 4.2.4 MUJERES Y REPRESENTATIVIDAD

Argelia Queralt considera que el PP, en sus altos cargos, siempre ha tenido más mujeres que el PSOE hasta que llegó el primer Gobierno de 2018 con Pedro Sánchez a la cabeza, es decir, el Ejecutivo de 2018 tras la moción de censura. Pero se muestra contundente al afirmar que tener mujeres no significa tener un Gobierno o una administración feminista. O como diría Valcárcel (2019), hablar de mujeres no es lo mismo que hablar de feminismo. El PP, el principal partido que representa a la derecha en España, y que tuvo las primeras presidentas del Congreso y del Senado, e incluso la primera Comisaria Europea, se opone a las cuotas o a las medidas de discriminación positiva (Verge, 2007). Y la opinión de que tener más mujeres no significa que ese partido o esa administración sea feminista, también la comparte Sara Berbel.

Por otro lado, para Argelia Queralt no hay un único concepto de poder para todas las mujeres políticas. Considera que significará cosas diferentes para según qué mujeres y según el origen ideológico que tengan. Por ejemplo, puede significar «dominación», pero para otras puede suponer «conseguir» o «provocar cambios». Afirma que existe una gran diversidad de mujeres, y de la misma manera que existe una gran diversidad de mujeres puede haber una gran diversidad de concepciones de poder. Cree que el problema está en que se tiende a uniformizar a las mujeres. Lo que no la acaba de convencer es la afirmación que ella identifica de que «el poder femenino es diferente».

Berbel concreta y confiesa que el hecho de que ahora haya más mujeres en algunos de los ayuntamientos más importantes como alcaldesas, tampoco significa que realmente exista una justa representatividad por sexo en los ayuntamientos. Siempre se cree que hay muchas más de las que en realidad hay. Como se menciona en el Capítulo 2, solo el 22,4% de los ayuntamientos están liderados por mujeres. Es decir, el hecho de que alcaldesas como Ada Colau, en Barcelona, o Manuela Carmena, cuando fue alcaldesa de Madrid, tuviesen más visibilidad, podría generar la percepción general de que había más alcaldesas de las que realmente hay. Y no es así.

Sin embargo, tener referentes importa. Berbel apunta que Michelle Bachelet, expresidenta de Chile, explicaba que cuando visitaba algún colegio había niñas que le decían que querían ser presidentas como ella. Por tanto, si ella no lo hubiera sido, si no hubiese conseguido «estar», posiblemente esas niñas jamás se hubiesen imaginado que podrían llegar a ser presidentas de su país. «¿Cómo lo vas a imaginar si todos los que vienen son señores de una edad determinada?», se pregunta Berbel. Se confirma, por tanto, que no se puede elegir aquello que se desconoce (Martín, 2020). Siempre ha habido mujeres extraordinarias por su talento, por su carácter o por su fuerza (Alborch, 2001). Les ha faltado visibilidad y reconocimiento (Genovese y Thompson, 1997).

Con relación a las cuotas, Queralt cree que hay una cierta imposición de la idea de que si existen mujeres es debido a las cuotas, motivo por el cual representar un cargo puede verse con recelos. Las mujeres acaban justificándose para hacerse valer; es decir, se defienden aludiendo que han llegado hasta lo más alto porque valen, no por cumplir con una cuota. Queralt lo explica de la siguiente manera: «todavía existe esa lucha de “no, no, yo no estoy aquí porque sea mujer, sino porque yo valgo por mí misma... no, yo no soy feminista...”». Y considera que, debido a esta lucha, las mujeres adoptan un modelo masculino de ejercer el poder y de actuar; un modelo que replican y adoptan para no generar problemas. Una posición masculina, que diría Kaplan (1998), pero mientras ellos no asumen la posición de las mujeres. O, lo que es lo mismo, asumen esa posición para no resultar incómodas y que dicha incomodidad entrañe el riesgo de que las puedan desbancar.

Camps (2019) identifica tres escenarios en los que permanecen las mujeres: la duplicidad del trabajo (es decir, la suma del trabajo doméstico y profesional), la escasa igualdad de oportunidades y la condición de la mujer (condición de objeto materializado en distintas formas de violencia). E identificó la vía rápida para combatirlos: la masculinización de la mujer.

Berbel ha reflexionado mucho al respecto y ha llegado a la siguiente conclusión:

*«La clave no es que haya mujeres en los puestos de poder, aunque es necesario y es de justicia. Pero esa no es la clave del cambio. La clave del cambio no es estar. La clave del cambio y del cambio social y del cambio político, es que las mujeres que acceden a puestos de decisión y de poder sean feministas.»*

Y considera imprescindible, también, que deben alcanzar los puestos de poder hombres feministas. Como diría Camps (2019), se necesitan dos estrategias: feminizar a los hombres y hacer ver que el feminismo es un asunto de interés

general y no únicamente de las mujeres. Porque, como apunta Bienvenida Pérez, puede considerarse el hecho de que haya menos mujeres con la idea de que la política es solo cosa de hombres. Y no lo es. Pérez sentencia: «España es machista y eso no hay que olvidarlo». Por eso considera que en la participación mayoritaria de las mujeres radica el verdadero cambio y valora positivamente el hecho de que haya un Ejecutivo con una participación mayoritaria de mujeres, una opinión que comparten Queralt y Berbel. Pérez percibe, además, que las mujeres empiezan a tener «ambición», algo que valora positivamente. Y cuenta una anécdota: su marido era de derechas y empezó a votar al PSOE para votarla a ella.

Para Flavia Freidenberg, la feminización de la política se trata de la revolución de estar y de influir, porque más mujeres en el ejercicio del poder debe provocar nuevas políticas públicas, pero también nuevas formas de hacer política sin olvidarse de las mujeres, de la otra mitad de la población, de ellas mismas. Esta opinión la comparten también Berbel, Queralt y Pérez. Y aluden a la necesidad, por tanto, de una representación «sustantiva» (Pitkin, 2014). Es decir, una representación que impulse un comportamiento especial que implique tomar decisiones y actuar en nombre de otros, y no solo que implique una forma de estar, meramente «simbólica» o «descriptiva», según Pitkin (2014). Y, para que se haga efectiva la representación sustantiva, necesariamente debe haber mujeres en los cargos. Sin embargo, ella misma reconoce que más mujeres en los cargos no es sinónimo de que esas mujeres ostenten el «poder», porque es verdad que las medidas de acción positiva se han centrado para que aumente el número de mujeres en los puestos de representación popular, pero debido a la evidencia de que en la competición por la igualdad de mérito los hombres han salido siempre ganando. Ahora bien, Freidenberg se sincera con lo que le gustaría que ocurriese:

*«Que lleguen más mujeres feministas, aquellas que quieran erradicar las desigualdades estructurales, mujeres que ejerzan el poder de manera transversal, con sororidad y empatía, y con perspectiva de género.»*

Marta García-Valenzuela cuenta que, hablando con embajadoras de países nórdicos, en un evento de la Unión Europea, le compartieron que las mujeres siempre estaban liderando las comisiones que estaban relacionadas con los cuidados. Comisiones que son consideradas como menos estratégicas. Y que rara vez lideraban las comisiones de Economía, Trabajo o Política Exterior. Aunque ya hay muchas mujeres en cargos de representación pública, ella considera que aún

no hay un porcentaje significativo de mujeres en los espacios donde verdaderamente se toman las decisiones.

José Luis Rodríguez Zapatero fue el primer presidente de la democracia española (2004-2011) que conformó un gobierno paritario. Para él, el primer gobierno paritario era una parte esencial del núcleo del programa-proyecto político que presentó ante la ciudadanía en 2004. Ese programa electoral, subraya, respondía a su proyecto político. Y era, ante todo, la extensión de los derechos de la ciudadanía a favor de la igualdad. Él entendía que extender los derechos de la ciudadanía a favor de la igualdad debía partir de los derechos de las mujeres a favor de la igualdad. Y hacerlo a partir de tres ámbitos donde, en su opinión, se juega el avance de la igualdad de las mujeres:

1. En el empoderamiento en la participación política y social, sea en el campo público, sea en el campo privado.
2. En la relación de los derechos de las mujeres con el mundo del trabajo y todo lo que representa. Se refiere a la igualdad salarial, a la igualdad de acceso, a la conciliación.
3. En la libertad más plena de las mujeres, donde había dos grandes temas. El primero, la violencia machista, que es la expresión más vergonzosa, más lacerante y más expresiva de la desigualdad de las mujeres. El segundo, la libertad para optar por una opción de vida, como así lo garantizó la ley de la interrupción voluntaria del embarazo.

Por tanto, según Zapatero, el avance a favor de la igualdad de las mujeres formaba parte del *core* del proyecto político de 2004. Y, obviamente, dentro de esa categoría, el que hubiera un gobierno paritario tenía un poder más allá de lo simbólico (Pitkin, 2014). Además, Zapatero comprobó que un Consejo de Ministros, donde la mitad de los ministros eran mujeres, facilitó y contribuyó a que las leyes de derechos que se promovieron tuvieran un respaldo formal, pero también se sustentaran en el convencimiento de esas leyes, especialmente por el apoyo de las ministras y por la aceptación social. Por tanto, la presencia y representatividad de las mujeres ministras tuvo una trascendencia más allá de lo simbólico.

Hoy hay más mujeres en política y él considera que esa transformación ya se ha producido, la de una mayor representatividad de mujeres, que la emancipación del liderazgo de las mujeres es un hecho. Y, además, esto es un proceso que ha durado apenas una década, dice, pero ha sido una década muy transformadora, especialmente si tenemos en cuenta que España era un país históricamente machista —«muy machista»—, insiste. De hecho, considera que sigue habiendo áreas donde el poder político, y especialmente el poder económico, deben

trabajar más por el reconocimiento de las mujeres. Piensa, también, en las grandes instituciones judiciales, donde la mayoría son hombres. Y piensa también en las grandes compañías. No obstante, el cambio cualitativo y cuantitativo ha sido impactante, reconoce. Cree que la sociedad española es una de las sociedades del mundo que más sed tenía de igualdad, que más aspiraba el reconocimiento del papel de la mujer. Hoy España, admite el expresidente, es quizá una de las sociedades más avanzadas, también por la ley del matrimonio igualitario. Un país en contra de una visión patriarcal y homófoba. Pero cree que se necesita afirmación, profundización y fortaleza porque, como casi siempre ocurre, cuando se han dado pasos tan transformadores, surge una reacción. Y esa reacción política en contra la tenemos, asegura. Ese sector negacionista ha emergido con una fuerza ilimitada, y se precisa de mucha determinación. Cabe recordar que esa fuerza también está representada por mujeres en las Cámaras. En el momento de desarrollar esta tesis doctoral, suman 14 las diputadas de Vox, el partido que representa la extrema derecha en España. En total, el grupo parlamentario de Vox en el Congreso lo forman 52 diputados y diputadas.

Ada Colau apunta que las mujeres somos más de la mitad de la población y, por tanto, como feminista, considera que es una cuestión de justicia que las mujeres partan de una condición de igualdad en las posiciones de decisión, de poder y de visibilidad, lugares de los que hemos sido excluidas durante siglos. Ahora bien, una vez que se ocupa ese lugar, ¿qué se hace con ese lugar?, se pregunta. Y ella misma se responde asintiendo que no se pueden ocupar los puestos con poder de la misma manera que lo ha hecho el patriarcado, porque «hay cosas que son mejorables».

Por otra parte, Colau, al ser alcaldesa, ha ido representando a la institución a diferentes encuentros, como la Fira de Barcelona o el Consorcio de Turismo de Barcelona. Es decir, muchos espacios económicos donde la mujer apenas está representada. Por aquello de «vestir la democracia», Colau considera que la política ha mejorado en cuanto a la representatividad puesto que hemos avanzado con las cuotas, con la paridad o a nivel intergeneracional. En cambio, admite, en el entorno económico «no hay nada de nada». Pone como ejemplo la Fira de Barcelona: una plataforma económica de la ciudad donde todos son hombres blancos y mayores. Humildemente, dice, es algo que intenta cambiar como alcaldesa, por ejemplo, en cuanto a su agenda, porque decide regularmente reunirse con empresarias. Su pretensión es conseguir, podría denominarse, un llamado «efecto arrastre»; es decir, que su presencia ayude a otros sectores que están peor que el ámbito político. Ella, desde el Ayuntamiento, desea influir y arrastrar a otros sectores a que tengan una mayor representación de mujeres.

#### 4.2.5 EL ROL DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y DE LAS REDES SOCIALES

Sara Berbel reconoce que los medios de comunicación no reconocen el liderazgo de las mujeres del mismo modo que lo harían con los hombres, y cuando utilizan adjetivos para ellas que jamás emplearían con un hombre. Apunta a que los medios de comunicación actúan de esa manera porque el sexismo está impregnado en la sociedad. Menciona como ejemplo la noticia publicada en el periódico *ABC* el 16 de junio de 2018 cuyo titular fue «El guardarropa de las ministras de Pedro Sánchez». Lo escribió una mujer, María Luisa Funes. Berbel considera que cuando tú juzgas a otra mujer, tú misma te estás poniendo en el centro de atención para ser juzgada. Y admite que nos estamos haciendo daño todas a nosotras mismas, algo que coincide con la reflexión de Queralt cuando dice que uno de los obstáculos que tenemos que superar somos nosotras mismas. Y también coincide con Queralt cuando apunta que la única manera de superar estos obstáculos es la red.

Charo Nogueira, por su parte, recuerda que Soledad Becerril fue una de las primeras mujeres con un cargo relevante a partir de 1981. Fue ministra de Cultura y primera ministra de la monarquía democrática (Capítulo 1). Y ya entonces, en los medios de comunicación, se la trató como una rareza, dice, como una excepción. La normalización ha llegado con gobiernos paritarios, básicamente a partir de 2004, con José Luis Rodríguez Zapatero, algo que luego se pierde durante los mandatos de Mariano Rajoy y que con Pedro Sánchez se supera. Sin embargo, Nogueira considera que ver a las ministras por televisión, en los telediarios, en las noticias, resultó un ejercicio positivo para la ciudadanía, porque ha permitido ir trabajando la normalización de la presencia de mujeres en la política. Sin embargo, esta periodista considera que el trato desigual de las mujeres políticas en los medios de comunicación en parte es culpa también de los redactores jefe de fotografía, que son mayoritariamente hombres y que son los que deciden la imagen de las mujeres.

Según Freidenberg, la cobertura de los medios de comunicación suele ser sexista o a veces es escasa, es decir, salen menos. Y cuando aparecen, están presentes reproduciendo estereotipos. Una opinión que comparten especialmente Berbel y Nogueira en esta investigación. Cuando se les pregunta, en vez de poder explicar su proyecto, su programa electoral o en qué medida pueden solucionar los problemas de la ciudadanía, se les pregunta por su vida personal.

Beatriz Corredor considera que las mujeres son tratadas en los medios de comunicación desde un punto de vista más frívolo, dándole menos importancia a las políticas que proponen o a las iniciativas. Comparte el ejemplo de *La Otra Crónica* (LOC), espacio de información social del periódico *El Mundo*. Según ella,



este espacio pone el acento en la «vida privada» de las políticas, en la «ropa», en los «cotilleos», «si tienes novio o si no» o «si va mal tu matrimonio». Un acento que no ponen tanto en los hombres.

Por su parte, Fernando Garea piensa que a las mujeres se las juzga por cosas que a los hombres no. Se refiere a la cobertura en los medios de comunicación. En el caso de la vestimenta, el uniforme político de los hombres es mucho más «uniforme», no hay discusión sobre si lleva una corbata u otra. En cambio, a las mujeres se las somete al escrutinio y se publica si tiene más variedad o menos variedad (de ropa, se refiere). Se les critica, dice, lo que llevan puesto y qué no llevan puesto, además de inmiscuirse en la vida familiar que tienen. Reconoce que, cuando hacían perfiles de ministras en los medios, incluían si tenían hijos o no. En cambio, de un ministro rara vez se compartía si tenía hijos, admite. En ese error, asegura, «hemos caído todos y ahora me horrorizo». Se ha juzgado en los medios a ministras por cómo van vestidas, si llevan una blusa determinada, o por si van peinadas o despeinadas, no por su gestión o por el contenido de lo que dicen, asegura Garea. Menciona, además, una noticia de noviembre de 2018. En esa noticia, Carmen Calvo fue juzgada duramente por la derecha por cómo fue vestida al Vaticano. Concretamente criticaron su escote. Y los medios de comunicación se hicieron eco de esas críticas ampliando el altavoz. El contexto fue la celebración de una reunión donde ella, como vicepresidenta del Gobierno, intentaba buscar una solución para que los restos del dictador Francisco Franco no fueran a parar al cementerio de la Almudena tras la exhumación. Según Garea, con un hombre esto no se haría, en parte por la cultura patriarcal mediática, pero también porque la vestimenta de los hombres es mucho más aburrida y mucho más uniforme. Las reflexiones de Garea vienen a confirmar que la cobertura mediática contiene una fuerte presencia de estereotipos y la información refuerza los clichés de la feminidad recordándonos lo que culturalmente nos impone el sistema, es decir, qué es ser una buena mujer (García Beaudoux, 2017; N. Fernández, 2012). Y si los medios consideran que no lo somos, nos critican por ello. A esto hay que sumar el componente ideológico, porque los medios de comunicación modernos han llegado a ser lo que son instalando canales principales para la producción y para la distribución de una cultura que absorben la propia esfera de la comunicación pública (Hall, 2014). Hablar de lo cultural (Hall y Mellino, 2011) es identificar los vínculos de la cultura con otras esferas de la vida, como, por ejemplo, la economía, la política, la estructuración de clase o el género.

Sobre el rol que juegan los medios de comunicación, Marta García-Valenzuela opina que existen muchos sesgos de género en las coberturas y que es notable el sexismo empleado para criticar a las mujeres en política. Piensa que, con ellas, los medios son «cero» objetivos y «cero» informativos. Además, ella suma el

«sesgo ideológico», y porque para ganar «clics» y ganar lectores de un determinado nivel, hacen lo que haga falta. Cualquier hecho, dice, es juzgado, no es contado o narrado. En todas las informaciones se percibe una gran carga emocional y de juicio.

José Luis Rodríguez Zapatero, por su parte, reconoce que los medios de comunicación son un obstáculo para el liderazgo de las mujeres en política cuando el sesgo es «atávico». Percibe claramente que existe una «desvalorización» y un «juicio» en la tarea pública entre hombres y mujeres que han tenido y tienen un peso histórico extraordinario. El expresidente también reconoce que esta situación ha ido mejorando, pero que cada vez que hay algún juicio, se desvela, de una u otra manera, una actitud machista al juzgar a las mujeres por su presencia y no por su cualificación. Considera que la sociedad quiere ejemplaridad en este punto.

Zapatero narra que, para él, un termómetro importante ha sido ver cómo han evolucionado los chistes machistas en España puesto que él pertenece a una generación que convivió con estos chistes. No había mayor reproche que un chiste. Y esa misma generación a la que pertenece ha logrado (y lo dice porque lo considera un «logro intelectual y moral») que se haya incorporado el rechazo más absoluto a los chistes y mofas machistas. Por tanto, admite en este punto una transformación cultural entre generaciones. Ahora bien, Zapatero desearía que se avanzara en la misma dirección en el juicio público, en los medios de comunicación, en las redes sociales y «entre nosotros». Tiene que haber una impronta de evaluar con la misma objetividad a hombres y a mujeres en la tarea pública, sentencia. Reconoce que el trato igual en los medios de comunicación ha ganado posiciones, pero también reconoce que estamos todavía lejos de que se valore por igual a una mujer y a un hombre en política.

Yolanda Díaz admite que los medios de comunicación y la publicidad nos cosifican de manera sustancial, pero también las redes sociales y el resto de los canales de difusión. La vicepresidenta no es una mujer pesimista, pero reconoce un retroceso cuando es tan evidente la cosificación de las mujeres. Cuenta que ella es observada a diario y se realizan crónicas que incluyen o priorizan su forma de vestir, algo que a cualquier compañero de Gobierno no le harían. Admite, también, que ya se lo toma a broma. Por tanto, considera la cobertura de los medios de comunicación para con las mujeres un obstáculo. Pero también lo son las redes sociales, los «mass media» en general, donde percibe que hay que llevar a cabo una gran tarea para impulsar la igualdad, los derechos humanos, un reequilibrio para comprender lo que de verdad aportan las mujeres a la sociedad. Si no, dice, «estaremos peligrosamente muy alejadas de las urnas». Hoy en día

—dice—, se socializa, no se comunica. Y se está educando «a mi hija» o a un niño con parámetros que son subliminales.

Por su parte, Ada Colau cuenta una experiencia propia y la identifica como una de las «más repugnantes» que ha vivido. En *El Mundo*, un periódico nacional, y «supuestamente prensa seria», añade Colau, apareció en un artículo a raíz de que ella manifestara en un programa de TV que no solo había tenido novios, que también había tenido novias. Es decir, dio a conocer «con toda naturalidad», subraya Colau, su bisexualidad. Ahí se dio cuenta ella de la importancia de visibilizar, porque días después muchas personas, tanto jóvenes como mayores, le agradecieron públicamente ese gesto. Sin embargo, el artículo de *El Mundo*, según cuenta, «decía un montón de barbaridades»: la han acusado de financiar públicamente y desde el Ayuntamiento de Barcelona al Open Arms o de tener una relación sentimental con Òscar Camps<sup>14</sup>, porque como es una «mujer fácil y una mujer cualquiera...», cuenta con ironía. El artículo, firmado por una mujer, está lleno de «tópicos», uno detrás de otro, dice Colau:

- «Los funcionarios del Consistorio sonríen y dicen que el rumor de romance entre Colau y Campos anda serpenteando entre mesas.»
- «Lo que sí es cierto es que Colau anda a menudo metida en jardines sexuales.»
- «En 2016, en respuesta a una noticia sobre una violación, Ada Colau dijo que a ella también la habían intentado violar por la calle a los 16 años.»
- «En la línea del #MeToo, Ada Colau, que unas veces es independentista y otras pluralista, también desveló haber tenido una historia de amor en Milán con Elena, una chica italiana.»

Colau reconoce que más que por la orientación sexual, identifica mucha más presión mediática por ser mujer. «No te lo ponen nada fácil», asegura, pero si una mujer consigue llegar a la alcaldía de Barcelona, cada día tiene que aceptar que se la examine como jamás se ha examinado a ningún hombre que ha ocupado ese cargo. Y el examen es por todo: vida pública, vida privada, gestos, tono de voz, por cómo te vistes, cómo te peinas, qué haces en tu entorno social, si vas de vacaciones o si no vas... Colau lo resume de la siguiente manera:

*«Absolutamente todo es motivo de crítica, de denuncia. Te pueden destripar la vida por el hecho de estar ahí. Porque claramente es por el hecho de estar ahí.»*

---

<sup>14</sup> Òscar Camps, es el fundador y director de la ONG Proactiva Open Arms.

Según la alcaldesa, la presión no tiene límites: se debería ir bien, pero no demasiado ostentosa; bien peinada, pero que no se note mucho que vas a la peluquería; tienes que ser atractiva, pero no parecer una «puta» o una «frívola». A esta tensión permanente no se ha acostumbrado después de cinco años en el cargo. Reconoce que hay que cambiar la política, hay que cambiar la economía, pero también hay que cambiar los medios de comunicación, porque el machismo es estructural, y es imprescindible que haya unos «mínimos»: defender el honor de quienes representamos a más de la mitad de la población. Es evidente, puntualiza Colau, que no somos iguales, que entre las mujeres hay diversidad, y esa diversidad debe llegar a todos los lugares, también en las direcciones de los medios de comunicación. Considera que en la dirección de los medios de comunicación hay «poquísimas mujeres» y eso se refleja en las formas de funcionar y de tratar la información.

Para Colau, el verdadero debate, democrático y transversal, tiene que ver con la educación y con la pedagogía, algo que tiene que impregnarlo todo, incluidos los medios de comunicación y las redes sociales. Porque la base de cualquier transformación empieza en la educación, en los valores y en las formas de representar.

#### 4.2.6 MUJERES Y CAMPAÑAS ELECTORALES

En el marco de las campañas electorales, y más concretamente de las electoras a la hora de elegir si votar por una candidata o no, según Argelia Queralt, no se reconoce el liderazgo entre las mujeres. Es más, la mujer sigue sin ser percibida como una líder, como alguien capaz de mover a la sociedad, de impactar. Cree que eso es un problema, en parte, porque no existen modelos o referentes. Pone como ejemplo a Dolores Ibarruri o a Clara Campoamor, que sí que lo fueron, pero sigue considerando que existen pocos modelos que estudiar a diferencia de los hombres. Y, además, piensa que las referentes que tenemos son muy icónicas, es decir, están relacionadas con una determinada lucha. No se las percibe como líderes transversales. A Clara Campoamor, con el voto de las mujeres. A la comunista Dolores Ibarruri, por su conocido grito de «¡No pasarán!», la efusiva oradora del Frente Popular (D. Díaz, 2021), la siempre política combativa contra el fascismo.

Por otro lado, Argelia Queralt opina que las campañas electorales están llamadas a ganarlas los hombres. Y para que exista una verdadera regeneración democrática, y para que las mujeres tengan más visibilidad, es imprescindible el desbloqueo de listas y la financiación para candidatas y candidatos por igual,

además de impulsar acciones de discriminación positivas a favor de aquellas mujeres que se presentan.

Charo Nogueira considera que las pautas de la comunicación política siguen siendo masculinas, se plantean en función de los roles masculinos. Y el tratamiento sexista de los medios de comunicación puede llegar a provocar que la sociedad interprete que las políticas, como Inés Arrimadas (Ciudadanos) o Elena Valenciano (PSOE), no comuniquen bien, sentencia Nogueira.

De partida, Flavia Freidenberg reconoce que existe un sesgo de género en el electorado, motivo que puede hacer perder la elección a una mujer candidata debido a las preferencias sexistas de los electores. Esta circunstancia, dice, puede agravarse en sociedades con culturas patriarcales y muy jerárquicas. De hecho, los estereotipos pueden hacer que la carrera de una política dure menos, que obtenga menos recursos económicos y condiciona su ambición y sus oportunidades reales de éxito debido a las autoevaluaciones y expectativas que las candidatas hacen de sí mismas. Freidenberg concreta:

*«Los estereotipos banalizan y minimizan a las mujeres, sus derechos y sus capacidades, lo que cuestiona la capacidad de mando y liderazgo de las mujeres y esto a su vez incide sobre la decisión de voto. Las personas en vez de erradicar los estereotipos suelen reforzarlos.»*

Y lo suelen hacer porque los estereotipos se transmiten de generación en generación de forma tan autoritaria, si no se contradicen, que en sí mismos parecen un factor puramente biológico (Lippmann, 2003).

En este punto encontramos el dilema de si se diseñan campañas para ganar o para dar ejemplo. Ahora bien, Freidenberg considera que cada vez más gente es consciente de que es imposible construir democracias cuando la mitad de la población, que tiene la misma igualdad de derechos que los hombres, no pueden acceder en igualdad de condiciones a las campañas electorales, a las candidaturas o, básicamente, al ejercicio del poder político. Por tanto, ¿podríamos decir que existen diferencias entre una campaña electoral cuando el candidato es un hombre y otra campaña electoral cuando la candidata es una mujer?

Freidenberg comparte la experiencia que tuvo con un trabajo de una de sus alumnas. El trabajo se enmarcaba en un proyecto de entrevistas a políticas de la provincia de Buenos Aires. Las políticas entrevistadas sí diferenciaron atributos masculinos de los femeninos. Entendían lo que significaba ser política como

mujer diferenciando que las mujeres tenían más vocación de pensar en los demás. Rechazaban, además, a las mujeres que hacían política como los hombres y admitían que existen mujeres que se han esforzado mucho por estar en los círculos donde los hombres están, y están obteniendo resultados negativos. «Yo hago política como mujer y la mujer hace política pensando en los otros», lee Freidenberg de una declaración del trabajo de su alumna. Y ella misma expone que existe una tendencia a pensar que las mujeres son más asertivas, más empáticas y que las campañas electorales, cuando la candidata es una mujer, deberían potenciar esos valores. Pero reconoce que también existe una tendencia a decir que las mujeres son más honestas o a pensar que el liderazgo es únicamente masculino. Por tanto, las mujeres deberían intentar no parecerse a los hombres para no vivir en una especie de laberinto, porque si buscan en el ejercicio de su liderazgo parecerse a los hombres, el electorado las puede castigar, como a Hillary Clinton, por masculinizarse, sentencia Freidenberg. En este último caso, según Fernando Gareta, Hillary Clinton era mujer, pero no era una buena candidata, objetivamente, porque representaba el poder de la burocracia de Washington.

Ahora bien, lo que comparte Freidenberg lleva a reflexionar sobre la siguiente idea. Por una parte, se puede interpretar que las mujeres sí reconocen las variables sexo y género en la diferencia del liderazgo, algo que nos lleva a pensar que el *modelo revisionista* de Escribano (2011) está aún vigente. En segundo lugar, las mujeres, para no ser rechazadas por el sistema, por sus partidos, por sus compañeros o por su entorno político, se ven sometidas a replicar los comportamientos de sus colegas olvidándose de lo que les costó llegar e incluso olvidándose de aplicar políticas con perspectiva de género (Genovese y Thomson, 1997; Berbel, 2013; Pulido, 2014; García Beaudoux, 2017). Sin embargo, la tendencia a «masculinizarse» es penalizada por la sociedad en una contienda electoral cuando la candidata es una mujer. Es decir, cuando una mujer asume la posición masculina (Kaplan, 1998) en política, es penalizada.

Freidenberg reitera lo que ella, personalmente, esperaría de una candidata: que mostrase fortaleza, inteligencia, habilidades y conocimientos políticos y técnicos, que evidenciase experiencia, que tuviese un programa y aplicase una agenda de género, que resolviera los problemas que enfrentan a otras mujeres, que mostrase empatía con la gente, sencillez y honestidad. Pero esto es lo que ella esperaría, que no tiene por qué coincidir con lo que los y las demás esperan de ella. De hecho, Freidenberg considera que no cree que existan campañas electorales de mujeres frente a campañas electorales de hombres. Pero sí manifiesta, como se ha mencionado anteriormente, que el electorado reproduce estereotipos y roles, y que parece que hay que presentar a mujeres en las campañas reproduciendo y cumpliendo los estereotipos que el electorado

espera. Se refiere a la mujer de familia, la que se ocupa de los cuidados, la mujer débil frente al hombre, obediente, etc. Por tanto, parece que la tendencia se encamina a diseñar campañas para ganar y no para dar ejemplo, aunque sea el segundo tipo de campaña el que construya sociedades más justas. Por eso, Freidenberg manifiesta que está convencida de que hay que seguir trabajando para avanzar en la eliminación de los estereotipos. Y, por tanto, encaminarse hacia el diseño de campañas electorales que no estén estereotipadas. Y este es el debate, pensar profundamente en asentar las bases de sociedades sin estereotipos y campañas sin estereotipos, aunque se sea consciente de que la base del éxito de una campaña está en movilizar o desmovilizar electorado y esto conlleve, también, perder elecciones.

En este sentido, sí merece la pena mencionar una diferenciación, puesto que esta reflexión da lugar a pensar que sí existen diferencias entre la campaña de un hombre y la campaña de una mujer. Ninguna campaña electoral es igual, empezando por una campaña para dos hombres distintos. Lo que sí existen son diagnósticos distintos para cada campaña, estrategias distintas para cada campaña, planificaciones y acciones distintas en cada campaña, electorados distintos para cada campaña y candidatos y candidatas distintas para cada campaña. Por tanto, sí podríamos admitir diferencias bajo este escenario. Por tanto, la campaña de un hombre es distinta frente a la de otro hombre, aunque se planifique en el mismo país y bajo los mismos objetivos; de modo que la campaña de una mujer es distinta frente a la de otra mujer o a la de otro hombre por la propia naturaleza en la que están concebidas las campañas. Además, la campaña de una mujer contiene más elementos diferenciadores en tanto que se tiene que enfrentar a más obstáculos que los hombres. El principal, el que comenta Freidenberg: sociedades estereotipadas. Pero también, las estructuras machistas de los propios partidos, medios de comunicación con una mirada sexista, presupuestos desiguales, etc. (Martín, 2020). E incluso, añadido, asesores o consultores políticos que aconsejan y diseñan campañas únicamente desde el androcentrismo, algo que resulta contraproducente para las candidatas y sus objetivos. Aunque de momento no se diseñen campañas para dar ejemplo, se está de acuerdo con Freidenberg en que, en política, el trabajo debe estar focalizado en no reproducir estereotipos.

Beatriz Corredor, por su parte, tiene una opinión muy definida con relación a las campañas electorales y pone el ejemplo de la campaña de Hillary Clinton. Considera que su problema fue que ella representa lo que muchas mujeres en Estados Unidos o España desean ser. Es decir, Clinton representa unos valores y un estilo de vida contrario a lo que muchas mujeres han escogido, que es estar en sus casas, ocuparse de sus familias, renunciar a un trabajo o trabajar a tiempo parcial. Pero en buena medida porque la mayoría de las mujeres no se lo pueden

permitir y, como dice Corredor, «nosotras mismas no nos lo perdonamos». Por tanto, percibe lo que podríamos llamar «sesgo de clase» en cuanto al género, por ser candidata. Según la exministra, independientemente de que se etiquetó a Clinton como la candidata del *establishment*, también fue penalizada porque indirectamente parecía decirles a las mujeres amas de casa, «yo soy más que tú y tú eres menos que yo». Y esta situación, afirma, desde el punto de vista electoral, «penaliza a las mujeres, tiene un coste muy alto». Cabe afirmar, entonces, que muchas mujeres candidatas pueden generar un rechazo en el electorado femenino dependiendo de lo que esa candidata proyecte en ese electorado. Algo que viene a confirmar que nos enfrentamos a sociedades profundamente estereotipadas, que tienen una imagen del mundo que creen posible (pero que es incompleta) y al que se han adaptado (Lippmann, 2003). Las mujeres son penalizadas por un sistema machista que las obliga a vivir en situación de desigualdad estructural. Las candidatas son rechazadas si no se identifican con el electorado que se desea movilizar (o al que se dirigen), son rechazadas si representan lo que el electorado desearía, en vez de lo que realmente es.

Con respecto a este punto, Corredor relata que ella es unos diez años mayor que las madres de las amigas de sus hijas. Muchas madres que conoce, menores que ella, perdieron sus trabajos o decidieron, durante la crisis financiera de 2011, no trabajar o solicitar jornadas más reducidas para poder dedicarse al cuidado de sus familias mientras sus parejas, hombres, con salarios mayores, sostenían económicamente el núcleo familiar. Bajo este prisma, Corredor considera que perfiles como el suyo (independiente, divorciada...) «resultan amenazantes» para estas mujeres, y apunta que es un «retroceso» dentro de su generación como consecuencia de la crisis económica.

Por otro lado, Corredor menciona la campaña de primarias en el PSOE para disputar la Comunidad de Madrid. Corría el año 2010. Los candidatos eran Trinidad Jiménez, ministra de Sanidad, y Tomás Gómez, líder del PSOE de Madrid. Para Corredor, Jiménez era mejor candidata, pero el cuerpo electoral del partido estaba «educado», desde el punto de vista orgánico, para ir en una determinada dirección, que era, según ella, claramente masculina. Trinidad Jiménez perdió las primarias. Carme Chacón, en 2014, también perdió las primarias a la secretaría general del PSOE.

Con respecto a las diferencias o no entre la campaña de un hombre y la campaña de una mujer, Fernando Garea reconoce que «no hay muchas campañas de mujeres», es decir, donde la candidata sea una mujer. Recuerda, por ejemplo, la contienda de primarias en el PP en 2018. Los tres principales candidatos para hacerse con el liderazgo del partido eran Soraya Sáenz de Santamaría, Pablo



Casado y María Dolores de Cospedal. Soraya Sáenz de Santamaría ganó (21.513 apoyos frente a 19.967) (Cutrona, 2018), pero fueron los hombres fuertes del partido los que decidieron en el Congreso del PP que fuera Casado el líder del PP y próximo candidato a las elecciones generales. Ganó él con mayor apoyo que Sáenz de Santamaría con el 57% de los votos. El vídeo de campaña de Sáenz de Santamaría donde mujeres del partido la apoyaban se tituló «Ahora, una mujer». (Junquera, 2018). Casi dos años después, Sáenz de Santamaría participó en una ponencia titulada «Mujer y buen gobierno corporativo», en una charla en el Foro Ibercaja de Zaragoza. Allí, criticó profundamente el «machismo imperante» de la cúpula de su partido y alegó que «los militantes votaron a una mujer para liderar el partido, pero los alto cargos no» (*El Plural*, 2020).

Garea reconoce que en las primarias del PSOE en 2017 se presentó también una mujer, Susana Díaz. Y ganó un hombre: Pedro Sánchez. No es que no se presenten mujeres, es que luego no son elegidas, dice. Tanto Sáenz de Santamaría como Díaz eran mujeres que, *a priori*, tenían el «poder» porque habían sido apoyadas por los núcleos fuertes de sus partidos. Sin embargo, fueron elegidos los hombres. Entonces, ¿qué es el poder?, se pregunta. Garea lanza la hipótesis de que si Sáenz de Santamaría hubiese sido la candidata a unas elecciones generales frente a Albert Rivera (Ciudadanos), Pablo Iglesias (UP) y Pedro Sánchez (PSOE) se hubiese creado el escenario, por primera vez, con la verdadera posibilidad de que una mujer llegase a ser presidenta de España. Él quiere pensar que sí, que la sociedad está preparada para tener a una mujer presidenta; sin embargo, le asaltan las dudas cuando analiza los procesos de primas y analiza quiénes ganan y quiénes pierden. Sin embargo, considera que el feminismo se ha convertido en un valor en España. Es verdad que el ser mujer no garantiza que esa mujer sea feminista o que defienda la igualdad; pero aprovechar ese valor restaría argumentos a los demás; por ejemplo, Pedro Sánchez en unas generales frente a una mujer tendría menos argumentos para posicionar el feminismo porque la sola presencia de esa mujer le restaría en ese discurso, según Garea. Sin embargo, Pedro Sánchez lidera la bandera feminista sin ninguna duda frente a otro candidato, como es Pablo Casado. Es cierto que la número dos de Pablo Casado (PP) es Dolors Montserrat<sup>15</sup>, pero Garea recuerda que no es feminista y es la número dos. Ahora bien, el PP ha sido muy inteligente, dice Garea. Y lo explica: cuando el PSOE defendió las cuotas, el PP no las defendió y, sin embargo, puso a dos mujeres al frente del Congreso y del Senado. Las primeras presidentas autonómicas también fueron mujeres del PP. El PP sabe qué valores son los más positivos en política. Garea pone otro ejemplo: el medio ambiente ha sido siempre una bandera progresista y, sin embargo, ¿qué

---

<sup>15</sup> Dolors Montserrat era la número dos del PP en el momento en el que se realizó la entrevista. En el momento en el que se está terminando esta tesis doctoral, la número dos del PP es Cuca Gamarra.

presidente del Gobierno creó un Ministerio de Medio Ambiente? José María Aznar, se responde. Es verdad que al PP este tipo de cosas le generan muchas contradicciones después, dice, pero saben qué valores son los que en la sociedad funcionan e intentan ejecutar las propuestas del adversario.

Marta García-Valenzuela tiene una opinión muy concreta con respecto a las campañas electorales y las candidatas, empezando porque considera que las campañas y las candidatas están muy «crispadas». Siente una excepción en la figura de Manuela Carmena, exalcaldesa de Madrid por la candidatura de *Ahora Madrid* (2015-2019). Para García-Valenzuela, Carmena ha sido un verdadero ejemplo de talante, porque ha ejercido la política sin tener que utilizar argumentos que hayan desprestigiado a una o a un rival. Y lo cierto es que García-Valenzuela siempre ha percibido que hay muchas mujeres «de partido», pero pocas mujeres «de sí mismas». Se refiere a que existen mujeres que no son líderes, que son «altavoces de la voz de su partido». Y lo explica: menos a Manuela Carmena, no he visto a candidatas que aporten su valor, que sean auténticas, que sean diferentes. Percibe una excepcionalidad en Margarita Robles, ministra de Defensa, por su autenticidad en la gestión de la crisis de la COVID-19, por ser capaz de emocionar, de conectar y ser creíble. Pero también percibió esa autenticidad en Salvador Illa, exministro de Sanidad, porque transmitió emocionalidad, calma, templanza, huyendo de los ataques continuos, incluso desde esa posición que ella considera de «filósofo». Es decir, ofrecen una visión de ellos mismos «a la que no estamos acostumbrados», sentencia.

Para Yolanda Díaz, las campañas electorales son agresivas *per se*. Se anima a la gente (para movilizar el voto), pero también obliga a las candidatas a que estén en su «máximo esplendor», dice Díaz, «que te dejes la piel». Admite que las campañas electorales, tal y como están concebidas, son difíciles y opina que están experimentando un momento de «transición». El motivo, según Díaz, es que la diligencia que hay en los partidos políticos bebe de las fuentes del siglo XX y la propia concepción del mitin está pensada para el siglo XIX. Las campañas de Galicia y Euskadi (junio de 2020) se celebraron en mitad de la pandemia, pocos meses después de haber declarado el Estado de Alarma en España por la COVID-19 (marzo de 2020) y, según Díaz, la propia pandemia ayuda a modificar las campañas tradicionales, es decir, por hechos exógenos más que por la propia voluntad de los partidos políticos. Algo que cataloga de positivo porque el mitin como herramienta de movilización, insiste, concebido como tal, subraya el poder masculino, lo ensalza. Recuerda en este punto el hecho histórico de que un hombre se subiera a una tribuna en una fábrica para dirigirse a miles de trabajadores, un contexto que, hoy en día, ya no se da. Por tanto, considera que las campañas electorales hay que plantearlas de manera diferente. Y dejar paso

a que los liderazgos feministas, de hombres y de mujeres, participen de ese cambio.

En este punto, cabe reiterar el dilema que se da entre impulsar campañas para ganar o para dar ejemplo. Las candidatas, líderes feministas, tienen el objetivo de movilizar a un electorado. Si le presentan un programa feminista, respondiendo a lo que consideran que es ético o moralmente correcto, corren el riesgo de ser atacadas o rechazadas por una sociedad estereotipada. Una reflexión que comparte la vicepresidenta, porque las mujeres tienen que hacer un esfuerzo mayor por la cosificación individual que experimentan. Además, confiesa que ella, cuando ha sido candidata, casi siempre ha sido «la número dos» y afirma que, en las listas electorales abiertas, hay una posibilidad o un riesgo de castigo a las mujeres salvo que sean mujeres muy conocidas, muy reconocidas o muy valoradas. Por su experiencia, considera que es difícil que una lista electoral donde se presenten mujeres y hombres en igualdad, el electorado las vaya a votar a ellas. «Es cierto que, en términos democráticos, debe ser así», es decir, todas las personas tienen el mismo derecho a ser elegidas, pero es una realidad el «hasta dónde nos castiga o no nos castiga el hecho de ser mujeres y candidatas», dice Díaz. Ahora bien, admite que los asesores, los consultores de comunicación expresen «este concepto», el hecho de ser mujer y lo que esa candidata pueda aportar para movilizar al electorado. Son «utilizadas» por todo lo que los valores de una mujer puedan aportar para arrastrar en términos de voto. Pero parece, dice Díaz, que el resultado las castiga. Y no tiene claro que el factor mujer y el liderazgo feminista «opere», es decir, esté funcionando con el electorado para atraerlo. Ella es de las que piensan que «no todo vale en una campaña electoral». Y pone un ejemplo. Cuando fue candidata, y ella insiste que como número dos, su hija acababa de nacer. Y pensaron que una imagen con su hija en brazos iba a ser muy positiva en campaña. Ella dijo que «no», que de «ninguna manera». Se negó a comunicar a través de su vida privada una acción de corresponsabilidad.

Los asesores (o consultores) de comunicación política, «todos muy masculinizados», dice la vicepresidenta, dicen que las campañas electorales son como las guerras. Y, además, ella opina que la política está llena de metáforas bélicas de las que debemos huir, sobre todo si queremos construir liderazgos inclusivos y feministas. Repite de nuevo que se dice que en las campañas electorales vale todo, como en las guerras. Pero ni en las guerras vale todo, porque hay que respetar los derechos humanos y los derechos fundamentales, ni en las campañas electorales vale todo para obtener votos. Por tanto, sí, dice, hay que trabajar por hacer campañas ejemplares. Y como obligación ética, los hombres y las mujeres feministas «debemos ser diferentes», sentencia Díaz.

El hecho de que Yolanda Díaz reitera que ella ha sido siempre «la número dos» significa que las mujeres sí ostentan una representación simbólica (Pitkin, 2014). Sin embargo, considera que es importante ir un paso más allá: influir, caminar hacia la representación sustantiva. También da la razón a Verge (2006), porque existen estrategias de acción positiva que permiten que las mujeres estén, pero eso no significa ni que tengan poder, ni que puedan influir. Sin embargo, no solo las mujeres deberían estar, deberían influir y ejercer el poder en igualdad de condiciones.

En todo caso, dice la vicepresidenta, a este país aún le queda por «transitar». Se refiere a que aún faltan mujeres en los escalafones altos de cualquier estructura, como el ámbito universitario o el CGPJ, en los lugares donde realmente se toman las decisiones, incluida la presidencia del Gobierno, donde nunca ha habido una mujer.

Para Yolanda Díaz, además, sería muy satisfactorio el hecho de que un dirigente político reconozca que un discurso, un trabajo o un proyecto en concreto lo ha elaborado alguien de su equipo, una mujer en concreto, con nombres y apellidos. Cuando se haga, habremos avanzado socialmente, dice, porque significaría que realmente nos toman en consideración. «¿Cuántas mujeres asesoras hay y están detrás de políticos muy relevantes? ¿Cuántas son visibles? ¿A cuántas se las reconoce», se pregunta Díaz. Sin embargo, asegura, los asesores políticos que conocemos todos, que son visibles, son hombres.

Por su parte, Ada Colau considera que las campañas electorales, concebidas tal y como las conocemos, responden a una política totalmente codificada, rígida, donde se hacen las cosas «sí o sí» porque todos lo hacen o porque siempre se ha hecho así. Las campañas exigen estar bien todo el tiempo, brillar, explicar de forma concisa un programa, motivar al electorado y son espacios donde apenas se permite una mínima debilidad ante un mal día, opina. Es verdad que se hacen con un gran equipo que se deja la piel, que pone toda su creatividad. La parte que más le gusta es aquella donde le ponen música y letra a la campaña, cuando se reúnen para cantar, para realizar actividades diferentes. Recuerda que la mayor parte de su vida no ha estado en política y reconoce que la ciudadanía se siente al margen de las campañas. La escenificación de la propia campaña tal y como la conocemos piensa que puede generar rechazo en las personas, reflexiona Colau, que puede alejar más todavía la política de la gente, es decir, que los formatos actuales de las campañas son «contraproducentes». Cree que el reto es cambiar la concepción de las campañas, lejos de la idea de que solo los partidos quieren el poder y que, por tanto, en campaña es cuando se van a mostrar más simpáticos o que van a ofrecer más. Esta imagen, para Colau, no es positiva, hay que cambiarla, pero una sola persona no puede hacerlo. En este

punto, podríamos decir, también se necesita una red; la red de la que hablan Queralt, Berbel o Corredor.

Bienvenida Pérez tiene la esperanza de que el talento de las agrupaciones de su partido aflore en candidaturas. Y de la misma manera que Pedro Sánchez es el presidente del Gobierno, pueda llegar a serlo una mujer.

#### 4.2.7 LA PARTICIPACIÓN POLÍTICA DE LAS MUJERES Y LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Argelia Queralt considera que existe el debate de si la política requiere la presencia de mujeres feministas o requiere presencia y políticas públicas feministas. Ella opina que deben ser ambas. Además, argumenta que nuestra democracia está construida sobre un contrato social basado en un contrato sexual; es decir, se construyó la idea de Estado de derecho sobre el que se basan las democracias liberales, y en el reparto el hombre actúa en la esfera pública y la mujer en la esfera privada, básicamente porque argumentaban que la mujer no tiene capacidades para estar en la esfera pública por su incapacidad mental para razonar. Una idea que ya adelantó, desarrolló y respondió Wollstonecraft (2005), y un contrato social que también ha demandado Aldeguer (2016). Por eso, para Queralt, es incuestionable que las mujeres tienen las mismas capacidades político-públicas y público-políticas que los hombres y pueden ejercer con la misma facilidad su función. Y menciona que no es lo mismo un Gobierno con mujeres feministas que un Gobierno con mujeres; que no es lo mismo un parlamento con el 50% de mujeres, que un parlamento con un 50%, 40% o 30% con mujeres feministas. Por tanto, uniéndolo con la idea manifiesta del contrato social, para ella lo importante es que las mujeres estemos para que verdaderamente el propio concepto de democracia se transforme. Y concreta que una democracia que no sea paritaria hoy en día no es una democracia plena, porque está infrarrepresentando, incluso «infravisibilizando» a la mitad de la población. Y, por tanto, hay que hacer valer a la otra mitad de la ciudadanía. De ahí que Queralt considere que el verdadero reto está en alcanzar la democracia paritaria, y para ello es necesario que las feministas aspiremos a que tengan impacto las políticas públicas con perspectiva de género. Resume su propuesta de la siguiente manera:

*«Las mujeres tenemos que estar, precisamente, porque las mujeres necesitan referentes; y luego las feministas debemos lograr estar entre esas mujeres que están, y debemos lograr nuestro impacto, el impacto del feminismo en la legislación y en las políticas públicas.»*

Sara Berbel, por su parte, señala que lo que está demostrado es que los grupos radicales del espectro político (y se puede considerar al feminismo un grupo radical porque es de raíz) defienden una serie de aspectos, como la igualdad paritaria, que sería lo razonablemente justo en una democracia (Camps, 2019). Cabe recordar que la palabra «feminismo» emerge en Francia a finales del siglo XIX y con la introducción del término en el vocabulario del movimiento de las mujeres; pero es importante señalar que el movimiento colectivo de las mujeres en la defensa de sus derechos es un acontecimiento anterior al término (Nash, 2012). Pues bien, según Berbel, los aspectos que engloban el feminismo son innovadores y están muy mal vistos por el resto de la sociedad. Han pasado del anonimato a ser incorporados por los partidos políticos, y cuando llegan a la ciudadanía se desconoce quiénes lo defendieron, se pierde el origen, la raíz o quiénes lo acuñaron. El feminismo, concreta Berbel, ha estado denostado socialmente y ha recibido insultos. Se ha creado una connotación negativa alrededor del término. Como ella parte de que el feminismo es la verdadera clave del cambio, es imprescindible que esa connotación negativa que percibe la ciudadanía sobre el feminismo también cambie.

Como Queralt, Berbel también comparte la idea de que hay mujeres feministas que se niegan a reconocer que lo son; pero también reconoce que los movimientos radicales, como el feminismo, pagan el precio de su anonimato (la autoría) para lograr el cambio social en la línea en la que lo defienden. El logro llega en el momento en el que se asumen los presupuestos feministas. En este sentido, hay mujeres del PP que ya lo han hecho, como Ana Pastor, que ha reconocido públicamente que se ha alcanzado la igualdad legal, pero que aún falta mucho para lograr una verdadera igualdad entre hombres y mujeres (Pastor, 2019). Por tanto, tiene razón Berbel cuando dice que los grupos conservadores por naturaleza tienden a conservar lo que hay. Va a costar que reconozcan el feminismo, aunque ellas mismas en la práctica ya lo sean.

Por su parte, José Luis Rodríguez Zapatero recuerda debates en los Consejos de Ministros donde la participación de las mujeres era imprescindible. Y menciona varios ejemplos:

- Ley 13/2005, de 1 de julio, por la que se modifica el Código Civil en materia de derecho a contraer matrimonio. Es la llamada ley del matrimonio igualitario.
- Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género.

- Ley Orgánica 2/2010, de 3 de marzo, de salud sexual y reproductiva y de la interrupción voluntaria del embarazo.

Los apoyos de las ministras fueron decisivos, movilizadores, pero también fueron «convencidos». Emplea esta palabra, «convencidos», como queriendo decir que a los hombres les costaba más convencerse de leyes que eran imprescindibles para las mujeres, y también para ellos, pero especialmente para cerrar una brecha de género profunda y estructural. Por eso, Zapatero está «absolutamente convencido» de que las mujeres en las carteras ministeriales de peso contribuían a tener mejores políticas públicas para el conjunto de la ciudadanía, pero también políticas públicas con perspectiva de género. Bajo su experiencia, todas las ministras incorporaban siempre la perspectiva de género. Esa cultura a favor de las mujeres y de toda la sociedad la creaban ellas y la extendieron ellas, dice. Zapatero es consciente, también, de que esta visión ha ido calando en otros proyectos de ley de la administración, ha ido empapando a las instituciones y se ha aplicado hasta para evaluar nuevas políticas públicas. Zapatero también está convencido de que, con el Gobierno de Pedro Sánchez, con un número mayor de mujeres en el Ejecutivo, esa labor se va a continuar. Y sentencia:

*«Yo creo que es una exigencia. Hasta que un día utópico contemplemos una sociedad, de verdad, de mujeres y hombres iguales. Será esencial y determinante la participación exigida y exigente de mujeres en el máximo porcentaje en los cargos públicos.»*

Con relación a la gestión de Yolanda Díaz al frente del Ministerio de Trabajo y Economía Social del Gobierno de España durante la emergencia sanitaria provocada por la COVID-19, reconoce que tenía una única misión: ayudar a la gente. Una misión que cataloga, además, de feminista. Sencillamente, dice Díaz, no quisieron hacer cosas grandes, quisieron hacer cosas pequeñas pero que fueran al corazón de las necesidades de las personas: desde el primer plan que impulsaron cuando se cerraron los colegios, el «Plan Me Cuida» para facilitar la conciliación, los ERTes (el mecanismo de protección que ha desplegado nuestro país para salvar empleos y empresas en los momentos más duros de la pandemia), medidas vinculadas con los subsidios para trabajadoras del hogar, etc. Todo se hizo en un tiempo récord, dice Díaz, pensando en qué necesitaba la gente y qué respuesta había que dar a ello. Cuenta lo complicado que fue impulsar el Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social de la COVID-19. Narra que fue una primera norma, compleja por la situación y a nivel técnico, donde tuvieron en cuenta las críticas, pero confiesa que tenían como prioridad

sacarla adelante, con una mirada feminista, en un momento en el que era necesaria y trascendental. Esa norma dice lo siguiente (BOE, 8/2020):

*«En concreto, las medidas adoptadas en este real decreto-ley están orientadas a un triple objetivo. Primero, reforzar la protección de los trabajadores, las familias y los colectivos vulnerables; segundo, apoyar la continuidad en la actividad productiva y el mantenimiento del empleo; y tercero, reforzar la lucha contra la enfermedad.»*

Díaz cuenta que era imprescindible tener esa cercanía, esa mirada próxima con los problemas de la gente. Y comparte, sorprendida, que ya sea por el Congreso de los Diputados o por la calle, la gente la para, la detiene, pero para ofrecerle muestras de cariño, le agradece lo que se ha hecho. «Me parece que, solo por eso, vale la pena», dice. Y añade que la gran aportación fue no distraerse del objetivo, fue trabajar en equipo haciendo todo lo necesario «para mirar a la gente».

Ada Colau tiene claro que no caerá en el «absurdo» de decir que las mujeres son mejores que los hombres, o que lo son moralmente. Sí reconoce, como Ås (1975), que las mujeres hemos sido dominadas en un sistema de dominación. Y, por tanto, la trayectoria y la experiencia de las mujeres en un sistema patriarcal ha sido distinta a la de los hombres. Hemos estado a cargo de los cuidados, de la reproducción y, reconoce, que sí valoramos más esas cuestiones y, por ende, impulsamos dinámicas más colaborativas, de cuidados, de corresponsabilidad, de empatía que, además, considera Colau que son fundamentales para una sociedad mejor.

Colau parte de la evidencia de que todas las mujeres somos distintas. Las hay mejores, peores, con contradicciones y todas imperfectas, «faltaría más», sentencia. Pero manifiesta que la perspectiva de género es imprescindible para tener una visión completa de la realidad, es útil y necesaria para mejorar la política, la economía, los medios de comunicación, todos los espacios de poder. No se pueden hacer políticas públicas solo con la visión y la experiencia de la mitad de la población, sentencia.

Colau reflexiona acerca de todas las medidas que, como alcaldesa, ha podido llevar a cabo. Cuenta que, durante el primer mandato, le gustó modificar las formas de trabajar del Ayuntamiento. Ella no solo quería entrar en la estructura, quería modificarla. Cuando existía una manera de funcionar que, admite, tenía muchas cosas buenas y mucha gente muy profesional que hacía muy bien su trabajo (en protocolo, en el gabinete, en prensa, etc.). Esas personas hacen que



todo funcione, aunque ella no esté. Y, por tanto, ella admite que eso es muy positivo.

Ella llegó, dice, para hacer una política diferente, a pie de calle, cerca de la gente. Eso es, por definición, el municipalismo, «y por eso elegí el municipalismo», que es la política que la ilusiona, admite. Prefiere la proximidad, «hacer cosas con la gente y no solo en nombre de la gente». Sin embargo, había actividades que se realizaban por inercia, y la inercia también conlleva resistencias al cambio. A la hora de hacer una institución más abierta, más participativa, más transparente, que arreglara los problemas de la gente, se dio cuenta que la agenda se llenaba sola por inercia de actos «dentro del castillo», como ella llama al Ayuntamiento. Se sentía, por tanto, «encerrada en el castillo» con actos protocolarios, consejos de administración, etc. En definitiva, eventos a los que los alcaldes anteriores siempre han ido y a los que ella, por inercia, debía ir. Se dio cuenta de que, entre actos protocolarios y reuniones internas, se iban los días. La calle en la agenda no estaba. Por esta razón impulsó una «nueva institucionalidad». Un ejemplo de ello fueron las celebraciones de los «Encuentros con la alcaldesa» como algo formal, institucional. Antes de la pandemia, dice Colau, se celebraban cada 15 días y daba igual que ese día se celebrase otra cosa que consideraran más importante. Para ella no había nada más importante que celebrar estos encuentros. Consiste en que ella va a un barrio de Barcelona sin convocar a la prensa y se reúne con las vecinas y los vecinos. A las personas del barrio se las avisa a través de cartelera, mediante sitios que ellos conocen, pero no a través de redes sociales y tampoco de medios de comunicación. En esos encuentros la alcaldesa escucha las necesidades de la ciudadanía de ese barrio en cuestión, y se genera una conversación de 3, 4 o 5 horas; explica qué se puede hacer o cómo está llevando una determinada política relacionada con la zona. «Lo que realmente preocupa, no sale en las noticias», dice Colau. Ella confiesa que estos encuentros le han cambiado la vida en positivo, son reconfortantes, impregnaban el sentido por el que ella se había metido en política. No podía permitir que se le fuera la vida como alcaldesa en una política de «microburbuja» que se hace entre periodistas, partidos políticos «y poca gente más», afirma Colau. Reitera que está orgullosa de haber impulsado una nueva institucionalidad, sin menospreciar lo que ya había en el Ayuntamiento, algo de lo que ella ha aprendido mucho. Pero «no quiero ser *adanista*», dice, «no hemos venido aquí a cargarnos lo que había». Hay cosas que se hacían muy bien, hay otras que funcionan bien y hay otras que son mejorables. Y, para Colau, una era esta, y esta es la política que a ella le gusta hacer reconociendo que la institución no ha sido diseñada para trabajar de esta manera. Aunque esto no es una medida en sí, reconoce que es una de las cosas que impulsó que ha marcado un antes y un después para ella.

Por otro lado, la alcaldesa ya era una activista por los derechos de la vivienda. Por tanto, es un área por el que se la juzga especialmente. «Todo el mundo espera que yo haga más que nadie en vivienda», dice. A pesar de las dificultades, está muy orgullosa de que el Ayuntamiento de Barcelona sea la institución «que más política de vivienda hace de todo el Estado», e insiste que por encima del Gobierno central y más que cualquier comunidad autónoma (que tienen las competencias de vivienda, aclara). Está claro, dice, que no puede resolver en cuatro años toda la política de vivienda que se ha llevado a cabo durante 40 años. Pero sí admite que han cambiado las prioridades y que se está haciendo más vivienda de alquiler social que nunca en la historia de Barcelona. Además, ha impulsado la «unidad antidesahucios», que ha parado miles de desahucios en la ciudad desde 2016. Explica que los desahucios dependen de una legislación estatal, pero que no se podía resignar a que miles de familias vulnerables fueran echadas de sus casas. «No hemos resuelto el problema de fondo, porque escapa de nuestras competencias, pero estamos haciendo cosas que no se habían hecho nunca», reconoce.

Otra de las políticas «más bonitas» que están haciendo pero que «nunca va a ser un titular en los medios de comunicación» es el Plan de Barrios. Este Plan tiene el objetivo de luchar contra la desigualdad. Reconoce que en este Plan no hay grandes obras, pero son, por ejemplo, ayudas a las escuelas, «el lugar de máxima estabilidad emocional para muchos niños y niñas», dice Colau. Se refiere a ofrecer artes como complemento a la educación o aumentar los recursos para mejorar las infraestructuras. El segundo «Encuentros con la alcaldesa», durante el primer mandato, se celebró en un barrio vulnerable, en la sala de actos de una escuela en La Verneda i la Pau. Recuerda que entre las primeras personas que pidieron la palabra se encontraba la directora de la escuela. Le agradeció que ese encuentro se celebrara ahí, pero la invitó a mirar a su alrededor para que viera en qué estado estaba esa escuela. Debido a la falta de recursos y al escaso mantenimiento, se estaba generando segregación. La gente dejaba de querer ir a esa escuela, la ponía como última opción. Colau cuenta que el Plan de Barrios ha transformado esa escuela y hay muchas familias que la escogen como primera opción. «Les ha cambiado el estado de ánimo», admite Colau, y reconoce que ver a la gente motivada, a familias y a maestros, es fruto de un trabajo colectivo que tiene un valor que le da sentido a todo.

Sobre la gestión de la COVID-19, Colau también tiene una opinión. Piensa que no se puede realizar ningún juicio que signifique que las mujeres somos más buenas que los hombres. Y pone el ejemplo de la gestión «desastrosa» de la pandemia en manos de Isabel Díaz Ayuso, presidenta de la Comunidad de Madrid, algo que no se puede «tapar bajo la alfombra». Sí aprueba que hay muchas mujeres que han destacado. Y cree en las trayectorias de las mujeres que les ha costado llegar

a ser lo que son, que lo han hecho desde lo colectivo, que han trabajado desde los valores de los cuidados, de la cooperación, con perspectiva de género. Porque todo ayuda a que esas mujeres demuestren que hay «liderazgos diferentes» que pueden ser más eficaces, dice, algo que hay que premiar y hacer más visible.

#### 4.2.8 HACIA LA TRANSFORMACIÓN DEL MODELO CULTURAL

Angelia Queralt es contundente al respecto cuando dice que la cultura machista es la predominante en toda la historia de la humanidad, coincidiendo con Criado (2020), Berbel (2013) y Escribano (2011). Llevamos cientos de años siendo dominadas por el patriarcado, algo que ha acentuado las religiones, motivo por el cual, sentencia Queralt, los roles son tan difíciles de «deconstruir». Ella defiende que la transformación es necesaria, pero no llegará de un día para otro: de ahí la importancia de mantener la posición en el tiempo. Queralt lo tiene claro: «Queremos tomar la esfera pública y compartirla, y es imprescindible cambiar los hábitos en la esfera privada». Además, ella considera que el Derecho es absolutamente necesario, que es imprescindible para forzar el cambio. De hecho, pone el ejemplo de las críticas que recibió la Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género. Y, sin embargo, ahora sabemos cuántas mujeres son asesinadas; antes, no. Porque se ha hecho visible un problema social que antes era una cuestión privada.

De la cultura social también depende la aceptación de las líderes políticas en España. Por ejemplo, ¿está preparada la ciudadanía española para tener una mujer presidenta? Sara Berbel considera que si lo que queremos decir es que se va a aceptar sin una revolución, en ese caso sí, estamos preparados. De hecho, reconoce que nadie se rasgó las vestiduras cuando se nombraron en 2018 a 11 ministras de 17 carteras, más mujeres que hombres en el Ejecutivo. Ahora bien, Berbel reconoce que España no está preparada para aceptarlas con el mismo respeto, ni para admirarlas como admiraríamos a un hombre, o para poder pensar en ellas como grandes sabias. Cuando la sociedad reconoce que una líder es cariñosa, más o menos dulce, ambiciosa o masculina está demostrando que existe una diferente manera de medir. Y, por tanto, no estamos educados para asociar palabras como respeto o sabiduría a una mujer, pero sí para asociarlas a un hombre.

Charo Nogueira está de acuerdo con el fomento de un cambio cultural, que considera necesario alentar desde la educación, es decir, inculcar la igualdad y educar en igualdad, no solo en el hogar y en los espacios familiares, sino también

desde las guarderías, argumenta. Y en esta propuesta ella incluye el lenguaje. Para poner un ejemplo, cuenta la anécdota de que tiene una amiga que trabaja en una guardería, y cuando ella dice, «niños, vamos a salir al patio», las niñas no se mueven. Las niñas no relacionan que también se estén refiriendo a ellas cuando se las llama «niños»; no se sienten incluídas.

Para José Luis Rodríguez Zapatero, lo más importante, al final, es ganar la batalla de las ideas. Se puede seguir hablando, dice, de medidas concretas o de propuestas nuevas. Pero, de verdad, donde se comienzan a ganar las posiciones políticas es en la batalla cultural de las ideas. Vox caricaturiza la igualdad, dice el expresidente. Pero si admitimos que ha habido una batalla cultural en España, las mujeres y los defensores de sus derechos la han ganado, porque, según Zapatero, sus propuestas no encarnan otra cosa que modernidad, educación, cultura y democracia. Por tanto, dice, esa batalla la hemos ganado, «y buena parte del sector político conservador la ha incorporado». Zapatero considera que el mejor ejemplo es la ley del matrimonio igualitario. Toda la derecha se opuso a ella y, ahora, «buena parte de la derecha la ha asumido con naturalidad». Y eso es lo importante, dice, porque se refleja una victoria en la batalla de las ideas, en la batalla cultural, que es una batalla que exige «esfuerzo intelectual, riqueza cultural y una gran confianza en el diálogo, en la palabra, en la acción en la esfera pública», sentencia.

Para Zapatero, España no es un país que se haya caracterizado por tener un liderazgo intelectual en el mundo de las ideas políticas. Carecemos de grandes autores del pensamiento democrático, dice. Y «nuestra Historia es la que es», advierte, «y no es mejor ni peor, es la que es». Su apuesta para solidificar una tradición en el pensamiento democrático es la educación en valores democráticos, en derechos humanos, en igualdad. Y admite que tenemos un momento delicado, porque estamos experimentando una reacción *contrademocrática* en occidente, la expresión de la propia decadencia de occidente empapada en el *negacionismo*. Por esta razón, él considera que es fundamental la promoción del debate intelectual, la promoción del debate de la historia y del pensamiento político más avanzado.

Por su parte, Ada Colau opina que para cambiar un sistema de poder que se ha «cocinado» durante siglos son necesarias una serie de herramientas excepcionales, como las cuotas o penalizar las malas «praxis». Ella no está de acuerdo con reprimir a la gente, pero tampoco está de acuerdo con ser tolerante frente a determinadas conductas de violencia, especialmente cuando es violencia contra las mujeres o discriminación. Hay que utilizar si hace falta el código penal, dice. Nuestras predecesoras, admite Colau, han luchado mucho y nosotras hemos disfrutado de un marco legal muy distinto con respecto a siglos

anteriores. Por tanto, reconoce el avance en términos legales. Pero también insiste en que hay que aportar mucho en la formación. Reconoce, además, que las leyes, en principio, son garantistas e iguales para todos y todas, pero esas leyes las interpretan jueces y juezas. Y también existe una justicia patriarcal donde su máxima, según ella, se expresó en la sentencia del caso de La Manada. Lo vemos, dice, en el día a día, en todas partes, donde hay muchas mujeres víctimas de violencia que «no denuncian por miedo a la justicia patriarcal», por miedo a ser victimizadas o incluso responsabilizadas.

Ejemplifica su opinión diciendo que se ha reunido con mujeres para tratar el síndrome de alienación parental. Cuenta que hay casos en los que cuando se ha denunciado abuso por parte del padre a los niños, ha habido médicos o jueces que han dicho que el problema era de la mujer; que, para llamar la atención, las madres se inventaban los abusos, y por tanto le quitaban la custodia a la madre que había denunciado los abusos que había sufrido el hijo o la hija. «El machismo sigue en todos los estamentos de la sociedad», dice Colau. Según ella, es necesario cambiar los valores de referencia y son necesarias varias generaciones para que se perciban cambios profundos. Las leyes, por sí solas, no son suficientes.

«Y los cambios reales son cambios culturales», según Colau, hay cambios donde cambian las referentes. No es solo una cuestión de que las mujeres puedan ser poderosas, o de que puedan estar en todos los lugares, sino qué imagen es la que se debe premiar. Además, cuando se habla de feminismo, «se pone toda la presión en qué tienen que hacer o no las mujeres», y ella añade que los hombres también. Porque «queremos a hombres que cuiden, porque queremos masculinidades diversas, hombres que den importancia a las personas, a la vida, a los cuidados». Por tanto, «queremos también que cambien los hombres», dice Colau, y eso implica un cambio cultural que pasa por una apuesta por la educación, por la cultura, por todo aquello que sirve para cambiar los imaginarios y cambiar las referentes. Porque cuando un niño identifica que el rosa es de chicas y no vuelve a usar nada rosa, existe un «machismo estructural» que sigue entre nosotros de «muchas maneras». Colau pone el ejemplo también de los videojuegos, que normalmente implican matar, y de cómo son los chicos los que juegan. Y es que ella identifica que en los nuevos lenguajes y en los nuevos canales, así como en las herramientas de comunicación o el ocio, se están dando pasos hacia atrás.

#### 4.2.9 OBSTÁCULOS Y CÓMO SUPERARLOS

Argelia Queralt identifica varios obstáculos:

- En primer lugar, alude a la soledad de la líder, obstáculo identificado también por Pulido (2016). Aunque reconoce que es algo que padecen tanto hombres como mujeres. Un hecho que ya desarrolló Alborch (2001). Berbel lo subraya como «gueto de terciopelo» (2013: 49). Para Queralt, como las mujeres estamos menos acostumbradas a ejercer el liderazgo (principalmente porque hay menos líderes y están sometidas al sistema patriarcal), nos puede dar más reparo tomar determinadas decisiones o aceptar las consecuencias. El motivo es que ella considera que las decisiones que toman las mujeres son mucho más criticadas, menos apoyadas o arropadas que las decisiones que toman los hombres. Y para combatir esta situación, aconseja que debe existir una red cada vez más amplia de mujeres que representen a distintos sectores (que tengan más o menor impacto) y se conviertan en referentes.
- En segundo lugar: nosotras mismas, las mujeres. Queralt considera que nos han enseñado a competir entre nosotras mismas, y a competir en cosas absurdas. Cadoche y Montarlot (2021) explican, de hecho, que existe una forma de misoginia femenina que es distinta de la rivalidad entre las mujeres. Según Queralt, «los hombres compiten para ver quién llega más lejos en el puesto de poder; las mujeres, a ver quién está más delgada o a quién le queda mejor el vestido». Y, ¿cómo se combatiría esta situación? Con más presencia de mujeres y con sororidad, afirma.
- En tercer lugar, Queralt identifica un tercer obstáculo: la situación personal. Para ella, hay una gran diferencia entre las líderes europeas y las españolas. La principal es que percibe, por sus trayectorias, que las líderes europeas son grandes mujeres que no han renunciado a su vida personal. En cambio, Queralt explica que cuando una mujer se dedica a la política española, prácticamente tiene que dedicar toda su jornada a la política, cuando las jornadas son de 24 horas, no son de 8 horas. Comparte que a ella le han llegado a preguntar, «y tú, ¿cómo concilias». Algo que jamás le preguntarían a su marido. Considera que el hecho de que un hijo o una hija vea menos a su madre una temporada, no la hace peor madre. Si así fuera, básicamente, el mundo estaría plagado de malos padres. Por tanto, para ella, los permisos de paternidad deberían ser iguales e intransferibles, al menos como medida temporal, y una medida que deberían reivindicar los hombres. Por todo ello, aconseja romper ese muro, darse cuenta de que no pasa nada cuando se es madre y se pone un pie fuera. Es decir, que muchas mujeres den el paso para que esa acción tenga un efecto multiplicador: «Tener hijos no puede ser para las mujeres un obstáculo permanente». Y confiesa que siente que es la

primera vez que vive una relación igualitaria. Ha logrado, dice, su «habitación propia» (Woolf, 2015).

- Y, en cuarto lugar, Queralt considera que el miedo nos puede conducir a cometer errores. Según ella, el escrutinio es mucho más duro con la mujer que con el hombre, porque la mujer tiene que estar superando unos estándares que han fijado los propios hombres y que ellos mismos no cumplen. Pone un ejemplo: los hombres tienden a citarse entre ellos y es muy difícil que nos citen a nosotras, aunque estén repitiendo palabra por palabra lo que acaba de decir una mujer. «Y nosotras también tendemos a citarlos a ellos», sentencia Queralt, «además, en televisión o radio, a nosotras nos interrumpen constantemente». Y este es otro mecanismo de discriminación hacia la mujer (García Beaudoux, 2017). La literatura ha llamado a este fenómeno *manterrupting* (Reeves, 2019): los hombres interrumpen a las mujeres y las silencian, aunque lo que compartan es aquello que la mujer ya haya dicho previamente. También nos hablan de manera condescendiente, podríamos decir. Es lo que la literatura ha llamado *mansplaining* (Koc-Michalska et al., 2019).

Sara Berbel identifica también un obstáculo, antes mencionado, en el tratamiento de los medios de comunicación hacia las mujeres y cómo estos cubren las noticias cuando las protagonistas son las líderes. Pero identifica otro más: la situación personal de la mujer. Considera que los hombres no están preparados todavía para estar con mujeres fuertes y la sociedad penaliza a esas mujeres. Y lo explica: hay mujeres que quieren ser líderes y que son penalizadas incluso por sus propias familias. El motivo, como apunta Berbel, es que no están dentro de lo que se espera de ellas; es decir, se salen del esquema establecido de lo que originalmente se espera de ellas, porque no se espera que sean valientes, que sean decididas o que sean líderes. Explica que un hombre aumenta su atractivo cuando ostenta un cargo de responsabilidad, mientras que las mujeres generan rechazo en los hombres cuando son ellas las que lo obtienen. Por suerte, dice Berbel, tenemos hombres que no son así; pero la clave es la igualdad, porque los hombres no esperan igualdad en las relaciones. Como decía Mill (2005), los hombres aún no soportan la idea de vivir con un igual.

Ahora bien, esta reflexión de Berbel da lugar a un nuevo obstáculo para las mujeres: la culpa. Y es que las mujeres pueden sentirse culpables de ser no solo rechazadas por sus parejas, sino también por sus familias, y según Berbel, también porque tienen miedo a la soledad. Menciona especialmente la idea de que se les culpa por cobrar más que sus maridos, porque se les achaca que, si son directivas y encima cobran más que sus parejas, son culpables de que la familia se deteriore o de que la relación no funcione. Esta degradación sexista, que también es cultural, desincentiva el ascenso de las mujeres a cargos de responsabilidad. Y no

hay amor más grande (y que nos puede llevar a una mayor felicidad) que vernos con una pareja que sea un o una igual, sentencia Berbel.

Bienvenida Pérez, referente socialista, casada y madre de dos hijos, dice que las mujeres deben ser «diplomáticas». Es decir, aconseja a las mujeres que quieren dedicarse a la política que hagan comprender a su entorno lo que verdaderamente es importante para ellas; su familia debería sentir orgullo del trabajo que ella va a realizar, dice. Podríamos decir, por tanto, que parece importante para Pérez ejercer la pedagogía en el ámbito privado para modificar el sistema patriarcal que se ha venido desarrollando en el seno de las familias. Reconoce, además, que en la época en la que ella fue teniente de alcalde, ninguna mujer se atrevía a dar pasos. Ella sigue pensando que aún hoy las mujeres tienen dependencia de sus maridos. También las jóvenes. Y está convencida de que las mujeres que se casan piensan que sus maridos son lo más grande que tienen en la vida. «Y se equivocan», dice. Los maridos deben entender que sus parejas son iguales a ellos para todo, que ellas son igual de libres que ellos.

Por su parte, Charo Nogueira identifica lo siguientes obstáculos:

- Los medios de comunicación. Se refiere al trato que se les da a las mujeres en política, que es desigual en comparación al tratamiento que se les hace a los hombres. Admite, además, que influye el hecho de que mayoritariamente sean hombres quienes deciden las noticias o quienes deciden las imágenes de las políticas que aparecerán en las noticias.
- La falta de corresponsabilidad. Es decir, la situación personal que manifiestan también Quertalt y Berbel. Y lo explica diciendo que buena parte de los cargos con responsabilidad exigen un compromiso de 24 horas al día, 365 días al año. Y a las mujeres, socialmente, se le han impuesto unos roles, como son los cuidados de los niños, de mayores, la domesticidad, etc. Esos roles hacen inviable el nivel de dedicación que el cargo exige. Y las pautas en las que se desarrollan los trabajos siguen siendo masculinas, no ha existido una democratización, apunta Nogueira. Por tanto, las pautas laborales no tienen en cuenta la doble carga que tienen las mujeres o el derecho a la vida personal de hombres y de mujeres por igual. Las mujeres no somos «superwoman» (Friedan, 1981). Muy al contrario, dice Nogueira, tenemos cada vez trabajos más exigentes en los que se vive para trabajar, no se trabaja para vivir. Y eso perjudica en especial a las mujeres, que son las que tienen esas múltiples cargas derivadas del papel que el patriarcado confiere a las mujeres (Nash, 2006; Camps, 2019; Beauvoir, 2015; García Beaudoux, 2017). No se puede permitir que tener un hijo cercene la carrera profesional de una madre, sentencia Nogueira.



- Y el tiempo, que no es proporcionalmente justo. «¿A qué hora son las reuniones de los partidos y quién acuesta a los niños?», pregunta Nogueira.

Por su parte, Flavia Freidenberg identifica los siguientes obstáculos, que define como un catálogo de «resistencias y simulaciones» de los partidos políticos contra las mujeres:

- La falta de sororidad de mujeres con otras mujeres. Considera que no solo los hombres no las dejan; es que las mujeres también se encuentran con la resistencia de otras mujeres. En contraposición, propone revalorizar el papel de la sororidad para que el patriarcado no tenga éxito, puesto que el éxito del patriarcado está en hacer creer que las mujeres estamos en contra de otras mujeres.
- El presupuesto. Este obstáculo está relacionado con lo que Freidenberg llama el «techo de los billetes», ya que las mujeres suelen quejarse de que obtienen menos presupuestos para sus campañas electorales o para el ejercicio de su acción política, como las formaciones.
- Los partidos políticos. Según Freidenberg, en vez de ser estratégicos, usan a las mujeres para movilizar electorado. Las hacen candidatas (otros las hacen, como si las mujeres no tuviéramos el derecho a tener la misma oportunidad de serlo que ellos), pero se comportan con ellas como si no fueran candidatas. E incluso, afirma, que hay mujeres a las que se les ha obligado a firmar su renuncia anticipada para que, en el caso de ganar la elección, abandonen su cargo posteriormente. También ocurre que, después de que las candidatas ganen y cumplan los objetivos de movilización que el partido espera, estas se queden con los cargos de menos relevancia. Este escenario se suele dar cuando la candidata se convierte en una verdadera rival del hombre que ostenta el liderazgo del partido. Según Freidenberg los partidos políticos «simulan» que cumplen con la paridad, pero desarrollan una batería de prácticas informales que van en contra de la representación sustantiva (Pitkin, 2014) y, por tanto, de la igualdad y de la democracia paritaria.
- El «techo de cemento». Es decir, el techo que construyen ellas mismas en su propio entorno marcado por los prejuicios, miedos e inseguridades, señala Freidenberg. Es una limitación interna, una barrera psicológica fruto del aprendizaje social autoimpuesto por miedo a las consecuencias o a represalias (García Beaudoux, 2017). Una limitación donde las mujeres dudan de sus propias capacidades.
- La presunción de que las mujeres debemos abarcarlo todo. O lo que llama Freidenberg, el mito de las «mujeres maravilla». Son aquellas mujeres que consideran que tienen que hacerlo todo: las tareas del hogar, ocuparse de sus familias y sus hijos, de su carrera profesional... Esta es una técnica de dominación de las mujeres que dificulta el ejercicio de los derechos políticos

de las mujeres. La consecuencia de este fenómeno es lo que Ås ha denominado «doble culpa» (2014). Porque la realidad es que no se nos permite hacer campaña electoral, política o llevar una vida personal en igualdad de condiciones que los hombres. El electorado, apunta Freidenberg, suele culpabilizar a las mujeres, por ejemplo, al ser preguntadas «¿por qué usted no está cuidando de sus hijos?».

- Los medios de comunicación. La cobertura sexista de los medios de comunicación.
- La violencia política de género. Según Freidenberg, se entiende como cualquier acto que atenta o limita los derechos políticos-electorales de las mujeres por el hecho de ser mujeres. Y es que hay mujeres dentro y fuera de los partidos, pero con responsabilidades públicas, que sienten miedo al vivir situaciones de discriminación.

Se limitan ellas mismas al ser rechazadas, ignoradas o excluidas. Y esa limitación puede manifestarse en dejar de opinar en espacios públicos, o en dejar pasar oportunidades pensando que van a incomodar a sus compañeros, o creyendo que no lo conseguirán. Son anuladas también en tanto que se sienten la moneda de cambio de las candidaturas: es decir, cuando se necesita actualizar las listas en unas elecciones, son ellas las que son obligadas a salir de la lista en vez de mantenerse. Los que se mantienen son los hombres. Las mujeres suelen ser la parte con la que se negocia de la lista. Este es uno de los fenómenos de equilibrio de género efectivo entre hombres y mujeres. De hecho, Verge (2007) comprobó que las mujeres acumulan menos experiencia política: aproximadamente, 23 años después del inicio de la democracia en España, el 60% de las mujeres solo habían permanecido una legislatura en el hemiciclo. Esto demuestra el entorno machista en el que vivimos y que las estructuras de los partidos políticos no son feministas de fondo, sino estéticamente feministas. Cuesta creer, además, que la renovación de las mujeres es con frecuencia mucho mayor que la de los hombres en IU y en el PSOE (Verge, 2006: 2014).

Esa violencia política de género, además, se da también en los medios de comunicación y en las redes sociales. Y el miedo que puedan sentir algunas mujeres puede producir un efecto contagio en las demás, paralizándolas. Estoy de acuerdo con Sudjic (2019) cuando dice que las mujeres estamos explotadas y atemorizadas por las plataformas de «empoderamiento». Espacios de empoderamiento, además, confundidos con espacios de visibilidad irrenunciables para la construcción de un liderazgo. Espacios, en el caso de los medios de comunicación y de las redes sociales, que, en vez de informativos o participativos, acaban siendo intrusivos y violentos, llegando a provocar ansiedad y angustia. Como también señala Sudjic (2019), si las mujeres no son bienvenidas en el espacio público, llevar su vida privada, desde la fragilidad de la

cosificación al espacio público, reforzaría el poder patriarcal y eso dificultaría que las mujeres sean oídas y vistas de verdad, o, sencillamente, de igual manera que los hombres.

Sobre la reflexión de Sudjic (2019) y las redes sociales, merece la pena puntualizar que, en España, solo un 14% de las fundadoras y cofundadoras de *startups* son mujeres (Alarcos, 2021). El sesgo de género en las empresas tecnológicas es notable, teniendo en cuenta que quienes impulsan y desarrollan los proyectos son principalmente hombres. El Silicon Valley, el sexismo prevalece puesto que las mujeres tienen más dificultades para tener patrocinadores, mentores o sencillamente referentes, y solo el 10% de las mujeres lograron ser directivas en 2013 (Ahrendts, 2013). En 2019, y a nivel internacional, el 85% de las *startups* no tenían ni una sola mujer entre sus fundadores (OCDE, 2019).

Beatriz Corredor, a partir de su experiencia política y su trayectoria profesional, identifica los siguientes obstáculos (comunicación personal, 7 de noviembre de 2018):

- El paternalismo camuflado de feminismo. Ella diferencia dos espacios de su trayectoria: por un lado, la laboral como funcionaria, y por otro como política. Desde el punto de vista político, considera que, desde el PSOE, ella se incorporó ya a una lista paritaria. Desde el punto de vista laboral, cree que sus esfuerzos han sido recompensados a través del crecimiento; no obstante, en cuanto a los niveles más altos, profesionalmente ella se ha encontrado con comportamientos «paternalistas» en los hombres, no feministas. «Acceden a ti a partir de una actitud de galantería o caballerosidad muy trasnochada», confiesa. Y lo hacen a partir de piropos («qué guapa») o con gestos («incluso en el Ministerio, cogiéndote por la cintura»). Es la base del sexismo moderno, reencarnado hacia formas encubiertas de expresión que pasan inadvertidas o que son sutiles y que continúan tratando a las mujeres de manera desigual (Lameiras, 2002). La evolución del hombre para la transformación de una sociedad que no dependa de la opresión del patriarcado es crucial, porque si no existe una nueva construcción de la masculinidad, nada cambiará (Carabi, 2000).
- También identifica un obstáculo en las propias mujeres porque, como cuenta, incluso las mujeres de izquierdas han realizado comentarios despectivos, haciendo desmerecer que las mujeres están ahí por «cuota» y manifestando que las mujeres más liberales, del mundo empresarial o más conservador, llegaban a lo más alto por sus propios medios, no por cuota. Esta reflexión que comparte Corredor es la misma que ha defendido el PP desde sus orígenes, que las mujeres estaban porque lo valían, por la propia confianza del partido en ellas y de la sociedad (Verge, 2006); de ahí que no

hicieran falta cuotas. Pero esto es algo que incluso lo ha notado en su etapa en el Ministerio, porque percibía que, por el hecho de ser ministras, terceros no se leían sus trayectorias profesionales, daban por hecho que estaban ahí por cuota. Recibían, incluso, expresiones como «es que es de cuota», «es que vienen a hincharse los bolsillos». Reconoce que esta sensación de rechazo se ha dado entre la sociedad, pero también en los medios de comunicación.

- El sistema también paraliza. Es decir, hay muchas mujeres que permanecen inmóviles. Priorizan su vida personal en lugar de dar un paso adelante en sus carreras políticas por el hecho de que consideran que hacerlo es una batalla perdida contra los hombres. Consideran que las herramientas políticas valen para un tipo de competencias masculinas. Por eso ellas dicen, «mira, yo ya no voy a luchar más, yo ya tengo muchos frentes abiertos». Esos frentes a los que Corredor hace referencia son, principalmente, los personales. Cuenta, además, una experiencia. Durante su etapa como ministra de Vivienda, pertenecía al Gobierno paritario con José Luis Rodríguez Zapatero como presidente. En el Consejo de Ministros ella percibía que la vida personal de la mayoría de los hombres era tradicional, tenían distintas carreras profesionales más o menos exitosas, hijos, y no practicaban en absoluto la corresponsabilidad. Sin embargo, «nosotras», dice, «teníamos una trayectoria vital mucho más difícil»: un divorcio (o varios, en su caso), solteras, hijas o hijos a cargo, compaginar la vida política con la familiar, distinta distribución del tiempo, etc. Ella admite que llegar a determinados sectores profesionales exige un sacrificio en la vida personal, y puntualiza que no tanto en la maternidad, sino en la personal en general. Y no comparte en absoluto la idea de que para llegar a lo más alto sea preciso tener al lado a un hombre: «yo tengo dos divorcios y mis matrimonios no han sido para nada un impulso en mi carrera, han sido una losa atada al cuello». Precisa que el sistema exige que debemos ser «buenísimas» en lo que hacemos y que además debemos sobreponernos a las barreras emocionales que nos ponen.
- La soledad se muestra como un factor positivo para impulsar las carreras de las mujeres, algo que para Corredor es el «colmo». Porque, «o estás sola» o «tienes que haber elegido muy bien una pareja» que te ayude a crecer o que te permita llegar. Y no es de recibo admitir que el liderazgo de las mujeres tiene que depender de su soledad o del permiso de sus parejas.
- La crítica social. Para Corredor, es muy fácil desmotivar a una mujer porque somos más vulnerables a la crítica social. Según ella, las mujeres con vocación de servicio público que quieren despuntar son atacadas más fácilmente que los hombres, algo que está en el «ADN de la sociedad». Se mina su autoconfianza y la seguridad en sí mismas, dice. Las mujeres tienen que saber que van a ser atacadas y «necesitamos tener herramientas», dice, incluso psicológicas, porque dependiendo del momento personal de la política en

cuestión, esos ataques pueden ser demoledores o definitivos, hasta el punto de decidir abandonar, especialmente cuando se ponen a los hijos, a la pareja o a la familia en general en peligro.

Por su parte, Fernando Garea identifica claramente el techo de cristal como un obstáculo para las mujeres en política. Romper ese techo podría solucionar parte de la desigualdad en el ascenso al poder, especialmente cuando no recaigan sobre la mujer las cargas familiares. Y es que los estereotipos de género se configuran como una verdadera barrera interna para el ascenso de la mujer (Ramos López, 2005). Cuando llegue el momento en el que la mujer no se sienta obligada a atender las tareas del hogar de manera unilateral, no tendrá que elegir entre su carrera política o su familia. Según Garea, los hombres tienen más posibilidades de dedicar más tiempo a la política porque se articula en los espacios de las comidas y de las cenas, de los «manteles», y las mujeres se sienten obligadas a atender a sus familias, cosa que impide hacer esa «política de mantel». Hay quien sostiene que Podemos es un partido inicialmente masculino, dice Garea, porque parte de su política interna la hacía después de las reuniones, tomando cañas. Una actividad que está más ligada, históricamente, a los hombres que a las mujeres. «Los hombres somos más de la política de sobremesa», sentencia, «mientras que las mujeres asumen otras obligaciones que les impiden desarrollar su carrera profesional». Esta es una opinión que también comparten Queralt Berbel, Nogueira, Freidenberg y Corredor.

Marta García-Valenzuela también identifica obstáculos que impiden a las mujeres en política liderar, crecer o alcanzar notoriedad:

- La cultura monocolor de los partidos políticos. Considera que son espacios donde la diversidad no está aceptada. Y parece que mostrar cualquier opinión o cualquier estilo diferente a la línea del partido se critica, se cuestiona y se expulsa. García-Valenzuela reconoce que destaca positivamente el hecho de que haya políticos y políticas que expresan una opinión distinta a la línea de su partido. Piensa que son valientes, pero también se pregunta, «¿qué peaje tienen que pagar?». Tristemente observa que a estas líderes o a estos líderes no se les premia con puestos de responsabilidad. Son líderes «exóticos», dice, dentro de los partidos que, por ser diferentes a la norma, suelen ser castigados. Pone dos ejemplos que valora positivamente: Borja Semper (PP) y Eduardo Madina (PSOE). Ellos, dice, son capaces de mantener un respeto el uno por el otro, teniendo ideologías diferentes, porque han compartido la lucha contra el terrorismo y eso les ha unido por encima de todas las cosas. García-Valenzuela valora positivamente esos puentes, los que superan la disciplina de partido, y son

líderes que conmueven y en los que ella confiaría. Por eso tiene claro que el «pensamiento único» y la «cultura monocolor» de los partidos inhiben y dificultan el acceso de las mujeres, el que las mujeres sean líderes. Y, sin embargo, la sociedad, dice, necesita de liderazgos auténticos, que las mujeres pongan al servicio de los partidos y de la gente sus habilidades. Piensa que, al final, los partidos obligan a las mujeres a elegir: o siguen trabajando en la sombra reconociendo que ese trabajo podrá tener algún tipo de legado e impacto, o salir del partido.

- Discriminación por orientación sexual. Para García-Valenzuela, la mujer en política con una orientación sexual no normativa sufre una doble discriminación, están doblemente penalizadas. Porque, al final, todo lo que rompe con el patrón normativo que se nos exige a las mujeres está doblemente cuestionado. Además, en el espacio de la diversidad, existe lo que ella llama la «diversidad oculta», es decir, hay personas que no hacen visibles su orientación sexual, algo que sus adversarios políticos suelen utilizar como arma de manera cruel.
- Discriminación por edad. La edad de las mujeres en política también es motivo de crítica y de exclusión social.

A la cuestión de género, a la cuestión de clase y a la vida de activista, a Ada Colau se le suma un factor más: su orientación sexual no heteronormativa. Y es que la orientación sexual constituye un obstáculo también para las mujeres, algo con lo que también está de acuerdo García-Valenzuela (2020).

Pero Colau identifica más obstáculos:

- Redes sociales: cuenta que llega el momento en el que una mujer tiene que hacerse una coraza para que los insultos sistemáticos de las redes sociales no le afecten. Insultos que son favorecidos por el carácter del anonimato. De hecho, admite que ha tenido que leer de otros políticos que ella tendría que haber sido verdulera, azafata, etc., «me han dado un montón de profesiones menos la de alcaldesa», según Colau, porque consideran que ella ha «nacido para hacer otras muchas cosas». Por tanto, existe un obstáculo en tanto que otros políticos, y desde las redes sociales, no te reconocen como líder. Es más, se burlan de ello.
- Los medios de comunicación, por el sesgo y la discriminación por género evidente en las informaciones.

#### 4.2.10 MEDIDAS PARA FOMENTAR EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LA POLÍTICA

Para Queralt, la única manera de superar los obstáculos con los que se encuentran las mujeres es la red, la construcción de una red cada vez más amplia de mujeres.

Sara Berbel ve necesarios varios cambios que se tienen que acometer:

- En primer lugar, una medida de carácter estructural: la distribución del tiempo. Porque actualmente existe una distribución del tiempo muy desigual entre hombres y mujeres que penaliza a las mujeres que quieren tener una carrera pública o un perfil público. El motivo principal es que las mujeres tienen la sobrecarga de una responsabilidad exclusiva especialmente en las tareas del hogar, del cuidado de las familias o del cuidado de personas dependientes. Esta situación es un obstáculo enorme para poder acceder a un cargo público o de responsabilidad directiva. Si se logra una equiparación en el tiempo del hogar, habría una equiparación en el ámbito público. Muchas mujeres lo desean al igual que desearían ser directivas, pero esto no puede ser posible si existen otras responsabilidades.
- En segundo lugar, el fomento de una sociedad no sexista en una cultura que fomente la igualdad. Es decir, el fomento de una socialización que tiene que dejar de ser diferencial en cuanto a poder y toma de decisión. Se refiere al fomento de juguetes no sexistas, a la creación de una publicidad no sexista, que no relegue a la mujer a las tareas domésticas o al cuidado. Las niñas, desde que son muy pequeñas, deben tener la oportunidad de visualizarse con la capacidad de obtener el poder, dedicarse a la ciencia, a la cultura, a todos los sectores sin discriminación. Si no, las mujeres se sentirán siempre intrusas. De hecho, este es el motivo por el que las mujeres sienten un alto nivel de desconfianza: miedo a hablar en público, poca seguridad en sí mismas, etc. Desde las políticas públicas se debe hacer hincapié en que las mujeres adquieran seguridad. Pero es distinto adquirir seguridad a partir de los 20 años a adquirir seguridad desde muy pequeñas, como los hombres, que sienten desde pequeños que el mundo les pertenece. Y, en este caso, el mundo aún no nos pertenece a las mujeres.
- En tercer lugar, el fomento de políticas de igualdad en la educación. Una coeducación que fomente los valores en niñas y niños por igual.
- En cuarto lugar, el fomento y la visibilidad de más mujeres referentes. Y de mujeres referentes de todas las generaciones, evitando el mito de que la juventud es lo más deseable y evitando la discriminación de mujeres por el hecho de superar los 40 años. Sara Berbel confiesa que ha tenido muchas referentes en su vida y cita a Susan Sontag, Virginia Woolf, Michelle Bachelet o Hillary Clinton, pero también a Jean Shinoda Bolen:

*«Shinoda Bolen me descubrió una parte del mundo. Cuando yo era jovencita, y me preguntaba por qué era distinta, ella me dijo con sus libros: “no es que seas distinta, sencillamente es que tú tienes una serie de características que también entran en el ser mujer, porque ser mujer no es lo que siempre te han explicado, sino que es mucho más amplio”.»*

Aunque Charo Nogueira opina que para ser política o político no es imprescindible pertenecer a un partido político (o haber crecido en el marco de un partido político), por su parte, para que exista más igualdad en el seno de los partidos políticos, propone las siguientes medidas:

- Aplicar la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.
- Que los partidos se planteen como objetivo una mayor presencia femenina en el marco en el que se compone nuestra sociedad. Es decir, si la ciudadanía está formada por el 51% de mujeres, los partidos deberían empezar a trabajar para ser atractivos para las mujeres y empezar a incorporar una agenda que afecte e implique a ese 51% de la sociedad, que son las mujeres.
- Propuestas para mejorar la gestión del tiempo, una propuesta en la que coincide con Berbel. Para Nogueira, a la vista de los resultados y dado que la paridad aún no se ha logrado, hay que seguir encaminándose hacia medidas de acción positiva, especialmente en la gestión de los horarios para que sea una verdadera garantía de igualdad y un avance ineludible hacia la corresponsabilidad.

Con relación a los medios de comunicación, la propuesta de Nogueira es la siguiente:

- Incorporar a más mujeres en puestos de decisión y escuchar más a las mujeres que proponen una perspectiva de género, aunque estén en mandos secundarios. Además, propone, como medida general, que el currículo sea anónimo, para no penalizar a ninguna persona ni por su físico ni por el sexo.
- Aplicar la perspectiva de género, una mirada igualitaria en el tratamiento de la información de los medios de comunicación. Una mirada igualitaria transversal, no únicamente en las imágenes, sino en el resto de los contenidos. Porque, según Nogueira, venimos de larguísimos períodos donde las mujeres salían por ser «esposas de, por ser guapas, famosas o eventualmente por ser virtuosas». Después, dice, empezamos a aparecer también por ser víctimas. Y ahora, en la medida en que las mujeres ganamos protagonismo político, protagonismo económico, protagonismo social y además nos revelamos frente al hecho de que nos hagan preguntas



«estúpidas», vamos consiguiendo otro tipo de presencia. Ahora bien, es evidente la carencia de mujeres con poder a la hora de decidir los contenidos en los medios de comunicación, afirma, y, como se manifiesta en el primer guion, propone medios de comunicación paritarios con reuniones de edición paritarias (esto es, donde se deciden los contenidos).

- Unificar en el libro de estilo la forma en la que las mujeres son mencionadas. Si una política se llama María Martínez, no se puede aludir a ella con solo María mientras que a un hombre se le menciona por su apellido. Considera que hay muchos medios que se refieren a mujeres líderes solo por su nombre o solo por el adjetivo que le acoplen. Por ejemplo, el periodista F. H. Valls se refirió a Cristina Cifuentes, expresidenta de la Comunidad de Madrid por el PP, como «la coleta dorada de Génova» (*The Objective*, 25 de abril de 2018). Para Nogueira, este tratamiento es intolerable porque manifiesta un trato desigual, algo que aún se ve, como dice, en los pies de foto. Ella pone el siguiente ejemplo: «El presidente Pedro Sánchez y su esposa Begoña».

Por su parte, Flavia Freidenberg considera como prioritario para fomentar el liderazgo de las mujeres en política un proceso de socialización sin creencias estereotipadas donde los seres humanos aprendan a interiorizar las normas y los valores de una determinada sociedad y una cultura específica. Ese aprendizaje exento de estereotipos nos permitirá obtener las capacidades necesarias para desempeñarnos con éxito en el marco de una interacción social.

Con relación a los partidos políticos, Freidenberg considera que hay que articular varias medidas:

- Penalizar a los partidos que no cumplen con la ley, con las exigencias institucionales y que no ayudan a construir una democracia más paritaria. Para ello, cree imprescindible la articulación legal (que en España la sustenta la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres). Pero, al mismo tiempo, considera que se debe articular un mecanismo de monitorización que controle y analice el cumplimiento del articulado legal. Un mecanismo de control y análisis por parte de la ciudadanía, la justicia, medios de comunicación (que actúen sin sesgos y desde la responsabilidad cívica) y organismos electorales, sentencia Freidenberg.
- Impulsar más reformas que transformen la vida interna de los partidos. Para ella, como se ha expuesto anteriormente, los partidos continúan siendo «clubs de toby», es decir, espacios monopolizados por hombres. Por este motivo, hay que exigir medidas de paridad para los cargos internos de los

partidos. Pero también exigir que haya unidades de género no solo formales, sino que actúen.

- Incluir protocolos de igualdad en los partidos, incluyendo un articulado para el lenguaje inclusivo.

Además, Freidenberg aconseja aplicar la perspectiva de género de manera transversal, pero no solo en los partidos, también allá donde se da el ejercicio del poder. Es decir, en las instituciones públicas, incluidos los ayuntamientos, los parlamentos, etc.

Por último, propone que las políticas públicas cuenten con «diagnósticos de género». Se refiere a que cuenten con los suficientes recursos económicos como para que las políticas públicas se puedan auditar, identificando que ninguna carezca de perspectiva de género y de una decidida apuesta por los derechos humanos. En definitiva, considera que unos presupuestos públicos deben también destinarse para atajar la brecha de género en las políticas públicas. Además, todos estos cambios, dice, deben estar acompañados de una verdadera transformación del sistema educativo. Una educación que elimine estereotipos de género, que no dé cabida a coberturas sexistas, que apueste por una decidida feminización de las relaciones de poder.

Beatriz Corredor resume las medidas que considera que deben llevarse a cabo en el marco de los partidos políticos:

- Apuesta decidida para modificar las estructuras de los partidos, haciéndolas más permeables, más horizontales y feministas.
- Gestión y distribución del tiempo con perspectiva de género.
- Formación a las mujeres:
  - *Networking*.
  - Herramientas para prevenirlas y protegerlas de la exposición pública (de los medios de comunicación y, por tanto, de la sociedad) que conlleva el cargo.
  - Programas de *mentorización* con tutoras que hayan sido o sean líderes.

Marta García-Valenzuela propone distintas medidas en base a los obstáculos que ella ha identificado:

- En cuanto a la sociedad y a los medios de comunicación, considera que es imprescindible reducir el nivel de crispación. Además, dice, sobre un cerebro crispado, no entra información nueva. Y los liderazgos no se construyen desde la defensiva, sino desde la activación de la curiosidad, dice.

- Posiciona la humildad sobre los egos y el diálogo. Escuchar la verdad de los ciudadanos y las ideas de los adversarios para construir desde la complementariedad.
- Posicionar la educación como el eje principal desde donde se puede transformar el sistema. García-Valenzuela sostiene que la educación es el arma irrenunciable. Y, sin embargo, percibe que los líderes, en la situación de crisis de la COVID-19, están apostando por el corto plazo, por la supervivencia, el recorte.
- Pedagogía en la sociedad. Es decir, cómo puede la ciudadanía hacer un ejercicio de responsabilidad y delegar, cómo podemos pensar en cambiar las cosas desde nuestra posición. Considera que una persona no se puede permitir hacer una crítica hacia otra si su comportamiento no es ejemplar. De hecho, reconoce: «Me sorprende que haya gente que sea capaz de criticar decisiones que se están tomando sin aportar soluciones». Y sentencia: «Ese me parece el mayor desajuste que tenemos los seres humanos».
- En los partidos políticos, las mujeres deben ser escuchadas. Las mujeres deben poder hablar sin mordaza y los líderes actuales deben tener la valentía de escuchar sin filtros. A García-Valenzuela no le vale que una mujer esté en un puesto relacionado con los cuidados y que un hombre esté en un puesto relacionado con la estrategia. Lo que le vale es que hombres y mujeres compartan los espacios. Los partidos, dice, deben poner a mujeres en puestos realmente transformadores. Y para que esto ocurra los hombres en política deben echarse a un lado. Las mujeres deben estar en los espacios donde se toman las decisiones.
- Que las mujeres líderes no tuviesen un equipo donde solo hubiese mujeres. García-Valenzuela considera que las mujeres debemos dar ejemplo de inclusión y demostrar lo que nos une a hombres y a mujeres. Dice que es desde la unidad desde donde deben partir las diferencias. Y no posicionar las diferencias para evitar la unidad. Hay muchos más valores que nos unen, afirma, y los valores son el campo de juego de la verdadera diversidad.
- Frente a la discriminación por orientación sexual, tolerancia e inclusión para evitar la estigmatización. Hay que eliminar cualquier tipo de broma o comentario para no atentar contra la identidad de una persona. «No tenemos ningún derecho a hacer sufrir a ninguna persona por ningún motivo», sentencia García-Valenzuela.

Ada Colau considera a la educación como una de las grandes medidas, pero también considera que se debe regular desde las instituciones para plantear la exigencia de unos mínimos que garanticen el reflejo de la sociedad tal y como es. Habla de las mujeres o de cómo estas son tratadas en los medios de

comunicación o en las redes sociales, pero también de minorías y de cómo son invisibles o estigmatizadas. Colau considera que la sociedad debe tener su representación equivalente en todos los espacios de poder y de decisión, ya sea en la política, en la economía o en los medios de comunicación. Para ella, las cuotas no son la forma ideal, pero si hay que recurrir a las cuotas para garantizar esa representación equivalente, ella está «a favor de las cuotas».

Por otro lado, Colau identifica otras medidas:

- Apoyo entre las mujeres. Insiste que las mujeres deben defender su posición sin justificarse, apoyándose entre ellas, organizando jornadas que impulsen su visibilidad. Porque es un derecho optar a los lugares que han sido exclusivos de los hombres. Es una responsabilidad con las demás mujeres y en general con la democracia y el bien común, dice. Sin embargo, para ella esto no es suficiente. Entiende que a las mujeres no hay que pedirles más, que los hombres no tienen derecho a exigir más a las mujeres.
- Medidas feministas transversalizadas. Reconoce que desde el Ayuntamiento están impulsando medidas feministas, partiendo de que cuenta con todo un equipo que es feminista. Y feminismo no es aumentar solo los servicios para mujeres que sufren violencia machista o aumentar el presupuesto, sino hacer transversal el feminismo.
- Más presupuesto. Colau alude a que nombró a Sara Berbel gerente general del Ayuntamiento de Barcelona, la primera mujer gerente general y que ha conseguido, además, tener un Ayuntamiento paritario por primera vez en la historia de la ciudad. Berbel es la responsable del presupuesto y de las inversiones, dice Colau, porque si no hay dinero es imposible modificar la estructura y transversalizar el feminismo. Sin recursos no se pueden impulsar verdaderas políticas públicas. Según FDI Intelligence (*Financial Times*, 2021; Dettoni, 2021), Barcelona ha sido reconocida como la mejor ciudad europea en su estrategia de promoción inversora y en su estrategia de captación de inversiones.

### 4.3 PRIMERAS CONCLUSIONES

Este apartado nos permite introducir algunas de las conclusiones que se extraen a partir del análisis y de los resultados de esta primera fase de la investigación.

Cabe destacar la predisposición de todas las personas que han participado en la investigación y el tiempo, muy generoso, que le dedicaron a esta tesis doctoral, síntoma del compromiso por el objeto principal de este proyecto.

Las entrevistas en profundidad se han realizado entre 2018 y 2021, y aun siendo personas de diferentes perfiles, de distintas edades y lugares de España, y con experiencias y trayectorias diversas, la mayoría reflexiona en la misma dirección, reconociendo la brecha que existe en la representatividad política y las diferencias en cuanto al sexo, las dificultades de las mujeres para acceder a puestos de responsabilidad, el concepto de liderazgo heredado desde el punto de vista masculino, el papel de los medios de comunicación, los obstáculos de las mujeres en política o el sesgo de las campañas electorales.

Es decir, a pesar de que las entrevistas en profundidad se realizaron en momentos diferentes, sorprende cómo muchas de ellas coinciden en opiniones que son trascendentales. En muchas ocasiones llegan a las mismas conclusiones y proponen medidas parecidas para contrarrestar la desigualdad y la situación de discriminación en la que aún se encuentran las políticas en nuestro país. De hecho, se puede afirmar que las opiniones compartidas en la misma dirección es un síntoma de que aún la igualdad en el espacio de la política no está alcanzada por mucho que la política y los políticos (especialmente los hombres feministas) quieran hacer creer que así es.

Para empezar, todas las personas entrevistadas aportan en su conjunto una nueva definición de liderazgo que amplía el concepto que hasta el momento se había dado y que marca una diferenciación, porque tienen en cuenta a las mujeres líderes y, por tanto, al total de la población. Abordan el liderazgo subrayando la empatía, el carisma, la transversalidad, la confianza, el poder de lo colectivo y el trabajo en equipo.

Mencionan qué mujeres consideran que son líderes, como Ada Colau o Manuela Carmena. Y llegan a la conclusión de que identifican a una mujer líder cuando posee un liderazgo «diferente» y «feminista». Prevalece el reconocimiento de mujeres líderes que lo han sido en base a un liderazgo demandado socialmente, no impulsado en el marco de los partidos políticos convencionales.

Ese liderazgo que consideran «diferente» podría asemejarse a la estrategia del océano azul de Kim y Mauborgne (2005), pero llevado al plano del liderazgo en lugar de a la economía. Es decir, a medida que existe una gran variedad de personas que se asemejan, los líderes parecen ser cada vez más similares y los individuos basan sus decisiones (los eligen) por otros factores, porque para la ciudadanía es difícil elegir un o una líder (en un escenario en el que todos compiten entre sí) cuando existen tantas similitudes entre ellos. Mientras que el océano rojo representaría a todos los líderes, que compiten en un mismo espacio con unas reglas del juego marcadas, la estrategia del océano azul (Kim y Mauborgne, 2005) llevada al liderazgo sería la búsqueda de la diferenciación, que

abre un nuevo espacio de elección incapaz de compararse al resto de líderes, y donde los electores, los seguidores o los representantes encuentran una excepcionalidad en el líder o la líder en la que desean confiar.

Las entrevistas y los entrevistados, también perciben que hay mujeres que son identificadas como líderes pero que en realidad son mujeres supeditadas al poder masculino. Por tanto, cuando se pierde el poder de decisión y de actuación se pasa a tener únicamente una representación simbólica y descriptiva, pero no sustantiva. Entienden el liderazgo feminista como un liderazgo transformador, el verdadero liderazgo que impulsa cambio y transformación, y no necesariamente es propio de las mujeres o no únicamente lo puede ejecutar una mujer.

Ada Colau y Yolanda Díaz hacen mención a la respuesta positiva de la ciudadanía ante su ejercicio político. Es decir, la respuesta más emocional del ciudadano ante su liderazgo.

Cabe destacar cinco aspectos que se dan de manera aproximada en el marco de las mujeres que consideran líderes o que valoran más positivamente como líderes:

- Han sido las primeras, es decir, han sido las primeras mujeres en ocupar ese lugar. Por tanto, superan la brecha de género en cuanto a la representatividad.
- Pertenecen a clases medias o humildes. Llegan por sus propios medios, sin tener una situación económica privilegiada y sin que hayan heredado el cargo.
- No dependen de otros hombres (o no tienen padrinos directos).
- Su trayectoria política no ha sido únicamente política, y por tanto no han dependido siempre de la política para vivir.
- Destacan por la lucha por una causa en concreto que la ciudadanía reconoce y valora.

Por otro lado, sí distinguen un liderazgo desde la posición masculina, el hegemónico, propio del sistema patriarcal y por tanto arraigado en nuestra sociedad y en nuestra cultura. Un patrón que ha desembocado en una forma de actuar concreta de algunas mujeres líderes para mantenerse, para no poner en peligro su cargo político o sus familias, para evitar que las cesen. Y la mayoría coinciden en que no todas las mujeres son iguales. Por tanto, sería erróneo catalogar una forma de actuar únicamente por ser mujeres, porque el sexo no condiciona una única forma de actuar.

Como curiosidad, Beatriz Corredor empezó su entrevista diciendo, «espero estar a la altura de lo que esperas». En sus palabras se percibe una connotación humilde, pero también —y no quiero decir con esto que tajantemente sea así— se interpreta, a pesar de toda su trayectoria, ese halo de inseguridad que persigue a todas a las mujeres independientemente de lo lejos que hayan podido llegar.

Debaten, además, sobre la importancia del concepto de poder, también con connotaciones masculinas en tanto que el «poder» ha estado en manos, principalmente, de los hombres. La propuesta es *deconstruir* el concepto de poder desde una perspectiva feminista e incluyente, más colectiva que individualista.

Cabe decir que la muestra identifica a referentes propias. Esto nos lleva a afirmar que hay mujeres líderes que han trascendido. Y no una sola, sino varias. Y admiten, además, que un número mayor de mujeres en la toma de decisiones condiciona la existencia de más y mejores políticas públicas, es decir, con perspectiva de género, más incluyentes y que impactan a un número mayor de personas. Más mujeres feministas en el poder es condición para que existan más leyes feministas, o lo que es lo mismo, más derechos, pero también una política pública más democrática.

Con relación a la igualdad, hay unanimidad en cuanto que afirman que se ha avanzado en la igualdad formal, especialmente desde la ley 3/2007. Y están convencidas y convencidos de que las cuotas y las normas son imprescindibles, de momento, para alcanzar la igualdad, porque la igualdad por sí sola no se va a conseguir. De hecho, el objetivo es lograr una igualdad real que cope todos los estratos de nuestra sociedad. Especialmente, existe la demanda de que el feminismo ocupe todos los espacios de las estructuras de los partidos políticos para que realmente existan más mujeres líderes en el partido y representando a la sociedad públicamente, pero especialmente para que exista una mejora de nuestra calidad democrática. Existe un problema de verdad cuando, además, consideran que las mujeres tienen poco poder en los partidos y que son los propios partidos los que, además, representan un obstáculo para el liderazgo de las mujeres en vez de una verdadera oportunidad. Es de sobra reconocida, además, la lucha de las mujeres por modificar las propias estructuras de los partidos, especialmente del PSOE.

En cuanto a la representatividad, admiten que existe una desigualdad, una brecha en la representación por sexo en todos los territorios y en todos los niveles de la administración. Y que ha sido el PP el que ha tenido, primero, a más mujeres liderando espacios, como por ejemplo la presidencia del Congreso (Luisa

Fernanda Rudi en el 2000 y Ana Pastor en 2016) y del Senado (Esperanza Aguirre en 1999). Ahora bien, están de acuerdo en que tener a más mujeres en las instituciones no significa que esas administraciones sean feministas si esas mujeres no lo son. Más mujeres, por sí solas, no van a transformar a las instituciones. Por otro lado, admiten que se necesitan más mujeres referentes con la capacidad de inspirar e influir. Y que esas referentes sean verdaderamente visibles.

A su vez, la valoración negativa que hacen de los medios de comunicación es unánime: las noticias son sexistas, cosifican aún más a las mujeres. Reconocen, además, que quienes lideran los espacios mediáticos son mayoritariamente hombres que ejercen la profesión desde una posición androcentrista. El tratamiento de las mujeres líderes en política en los medios es sesgado, profundamente estereotipado y desigual con respecto a los políticos. Ellas tienen, además, una presión mayor porque son valoradas y criticadas desde una perspectiva diferente a ellos. El ámbito de lo privado y de la estética personal cobra un mayor peso. Y reconocen que los medios, y especialmente las redes sociales, son grandes obstáculos a los que las mujeres en política se enfrentan. De hecho, los medios de comunicación y las redes sociales son considerados como el mayor obstáculo que tienen las líderes políticas. Los partidos políticos son considerados como el segundo mayor obstáculo. El tercer y cuarto obstáculo es la soledad a la que se enfrentan las mujeres cuando llegan al poder y su situación personal, familiar y de corresponsabilidad. Además, las mujeres tienen que hacer frente a una discriminación que en determinadas ocasiones se convierte en múltiple: por sexo (por el mero de hecho de ser mujer), por clase (situación socioeconómica), por territorio (especialmente por la división estereotipada entre lo rural y lo urbano) y por la orientación sexual.

También reconocen que las campañas electorales son diseñadas desde una única posición: cuando el candidato es un hombre. Una candidata mujer tiene que enfrentarse a más obstáculos en una campaña electoral que parte con sesgos, especialmente si el objetivo es movilizar a un electorado estereotipado. Coinciden en que la pandemia es una oportunidad para innovar, para reinventar el concepto de las campañas electorales desde un punto de vista más inclusivo, diverso y ético. No pueden ser herramientas que generen rechazo a la ciudadanía en vez de confianza en el proceso democrático, que es justo y participativo. O herramientas que sirvan a unos intereses puntuales de un líder o de un partido. En el caso de las campañas electorales en un proceso de primarias internas de un partido, se reconoce el hecho de que hay mujeres que se han presentado, pero ninguna ha ganado, como el caso de Carme Chacón (PSOE), Susana Díaz (PSOE) o Soraya Sáenz de Santamaría (PP). En el último caso, cabe destacar que



ella ganó entre la militancia y fue el poder de los barones quienes la desbancaron para liderar el partido.

Todas estas afirmaciones confirman que hay que caminar hacia una transformación de nuestro modelo cultural para que existan más mujeres líderes. Reconocen que las mujeres han estado dominadas por el modelo cultural basado en el patriarcado, en los privilegios del hombre por encima de los de la mujer. Las mujeres, por el hecho de ser mujeres, hemos estado sometidas al rol que el sistema ha impuesto, basado en el ámbito de lo privado, la familia y las responsabilidades en el hogar. La sociedad debe reconocer en una mujer una verdadera líder en la misma manera en que lo hace con un hombre. Y ese cambio cultural debe venir de la mano de normas que construyan verdaderamente cultura en igualdad y de nuevas masculinidades que reconozcan que no deben existir privilegios por razón de sexo. Para ello, es imprescindible una transformación de la educación, una transformación del lenguaje y una victoria en la batalla de las ideas.

De hecho, entre las medidas más repetidas que proponen está la apuesta determinante por una educación transversal y no sexista, que impregne todos los estamentos de nuestra sociedad. Pero también, entre las medidas más destacadas está el fomento de una red de mujeres cada vez más amplia que fortalezca a las mujeres y las lleve a influir de una manera irrevocable. También una norma que gestione los usos del tiempo de tal manera que construya igualdad, no más desigualdad, puesto que aún son más las mujeres que tienen que compaginar su carrera política con la personal, y por tanto con la corresponsabilidad, perdiendo oportunidades que los hombres aprovechan a su favor.

Por último, se insiste en el valor que supone la información recogida a partir de estas entrevistas en profundidad, ya que aportan diferenciación y excepcionalidad al ir más allá de los discursos públicos ya conocidos.

## CAPÍTULO

# 5. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA SEGUNDA FASE DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1 INTRODUCCIÓN

Después de presentar los resultados que se desprenden del análisis de las entrevistas en profundidad, y de plasmar unas conclusiones iniciales con relación a la primera fase de la investigación, se pasa a analizar en este capítulo los resultados de la segunda fase de la investigación. Por tanto, sirva la introducción teórica del capítulo anterior para encuadrar el presente.

Cabe recordar, sin embargo, que, en este segundo caso, se han tenido en cuenta las voces de las diputadas del Congreso en la XIV Legislatura que han accedido a participar en este proyecto de tesis doctoral a través de los cuestionarios desarrollados con una doble orientación, cuantitativa y cualitativa. Por tanto, la muestra definitiva es N=34, siendo N=34 las diputadas que respondieron al guion con diferentes grados de apertura.

Por otro lado, la información recogida también se ha analizado de una manera amplia, contando con todas y cada una de las reflexiones hasta conceptualizar la interpretación de la información y manteniendo el enfoque progresivo de Parlett y Hamilton (1972).

Por tanto, en las siguientes páginas, se aborda el análisis y el resultado de la segunda fase de la investigación, que ha seguido el siguiente orden de trabajo: recepción del cuestionario, elaboración de la ficha individual de cada diputada, contraste de la información con notas de campo elaboradas (y elaboradas a medida que se iban recibiendo los cuestionarios y se creaban las fichas individuales), codificación de la información y extracción de las ideas más importantes, definición de conceptos o categorías identificadas y, al igual que en

la primera fase de la investigación, síntesis de la información más relevante que responde de manera óptima al objeto de estudio (Patton, 2015).

También, por cómo se ha producido el proceso de análisis y resultados, el capítulo se encuentra dividido a partir de los conceptos o categorías de análisis que se han identificado, además de las dimensiones de estudio del proyecto: liderazgo desde la representatividad, medios de comunicación y campañas electorales. Y a partir de estas variables, como se comentaba en el Capítulo 3, se añade entre los resultados una perspectiva cuantitativa que concreta, refuerza y visualiza los rasgos principales de las conclusiones del proceso de la investigación cualitativa (Maxwell, 2013) y llevando a cabo, por la pertinencia de los datos, su triangulación (Denzin y Lincoln, 2011). Las diferentes técnicas eran necesarias ante el valor de los datos y los resultados obtenidos.

## 5.2 CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

Como se detallaba en el Capítulo 3, el universo lo componen las 154 diputadas del Congreso de la XIV Legislatura. Después de invitarlas a participar, fueron 34 las diputadas que respondieron el cuestionario, siendo esta la muestra final.

Quisiera destacar que esta fase de la investigación se llevó a cabo entre mayo y diciembre de 2020. Al principio de la misma, España se encontraba en Estado de Alarma e inmersa en superar la primera ola de la pandemia al mismo tiempo que se salvaban vidas, se mantenían empleos y se iniciaba una leve reactivación de la economía. La actividad legislativa no cesó para aprobar las medidas oportunas que hicieran frente al momento más dramático que haya vivido nuestro país en los últimos cien años.

Por ese motivo, la muestra es tan pertinente y valiosa en esta fase de la investigación, siendo consciente del impacto de la crisis del coronavirus, al que las diputadas no han sido ajenas. Subrayo que el objetivo de esta fase de la investigación no ha sido poner el foco en la generalidad de todas las diputadas del Congreso, sino en extraer el valor de los resultados obtenidos, muy oportunos para el proyecto.

Por el contexto, el momento que se atravesaba y para obtener un mayor porcentaje de éxito, se decidió contactar con cada una de ellas, de manera individualizada y personalizada hasta en tres ocasiones (Capítulo 3).

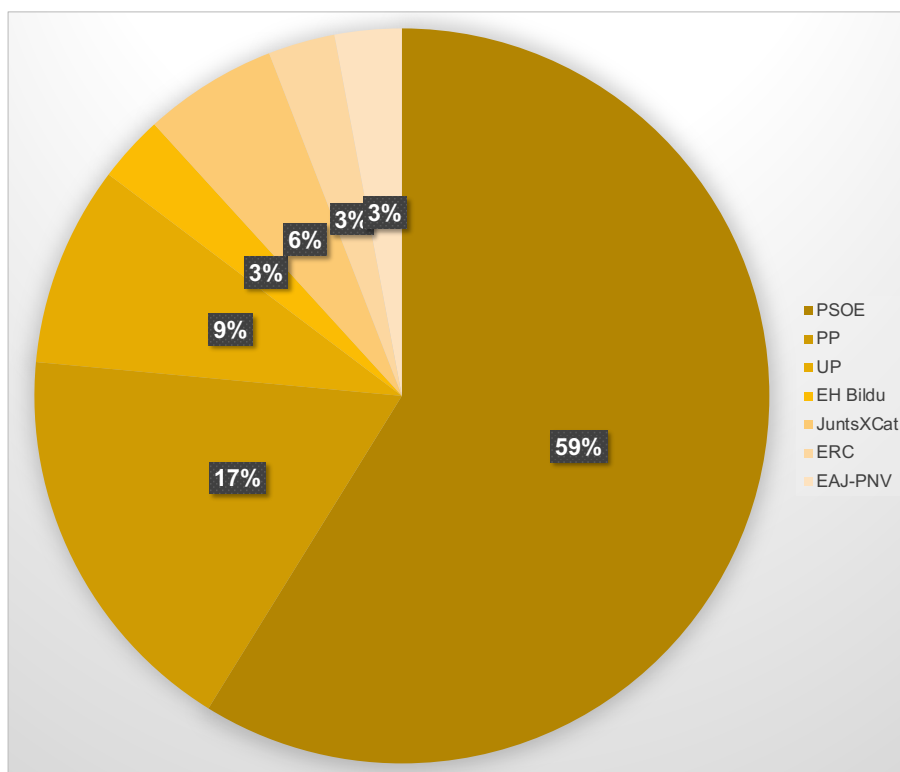
Es verdad que esta forma de contactar supuso un esfuerzo mayor en tiempo y forma al tener que enviar una a una correos personalizados, principalmente,

pero se consideró que esta investigación requería esa atención personalizada, aunque conllevara más tiempo.

Solo seis, de las 34 diputadas, decidieron que su cuestionario fuese anónimo. Cabe recordar que respondieron diputadas pertenecientes a los siguientes partidos políticos: Partido Socialista Obrero Español (PSOE, PSC), Partido Popular (PP), Euskal Herria Bildu (EH Bildu), Junts per Catalunya (JuntsXCat o JxCat), Unidas Podemos (UP), Esquerra Republicana de Catalunya (ERC) y Euzko Alderdi Jeltzalea-Partido Nacionalista Vasco (EAJ-PNV). No respondieron diputadas representantes de Ciudadanos, Vox, Más País, Candidatura de Unidad Popular (CUP) o Coalición Canaria (CC). El resto de los partidos, como Teruel Existe, Nueva Canaria, Compromís o BNG solo tienen un diputado y todos ellos son hombres, a excepción de Unión del Pueblo Navarro (UPN), que tiene dos diputados y ambos son hombres.

El total de diputadas que respondieron al cuestionario por partidos es el siguiente:

GRÁFICO 5.1.  
PORCENTAJE DE DIPUTADAS POR PARTIDOS QUE RESPONDIERON AL CUESTIONARIO

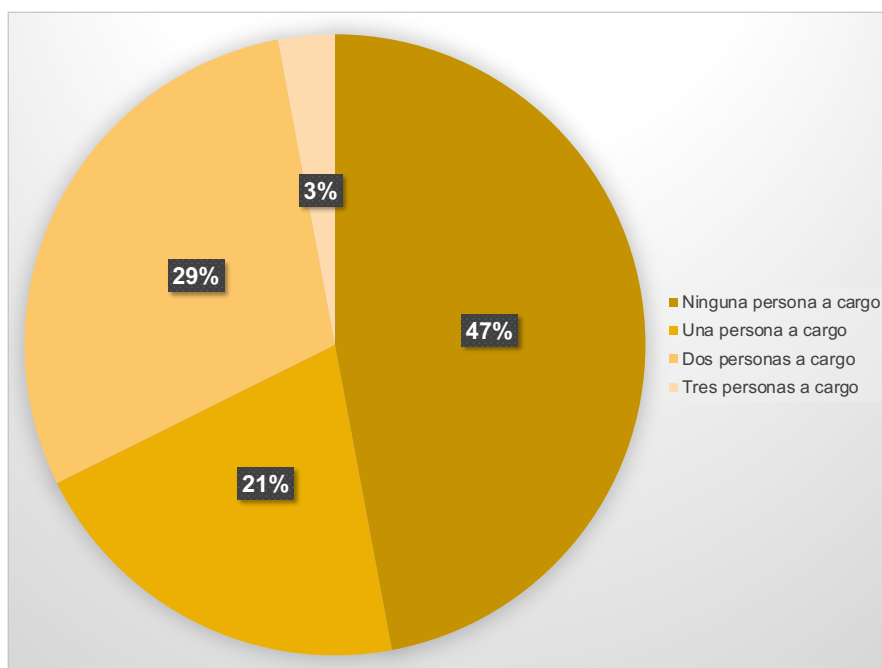


Fuente: Elaboración propia.

Se puede decir, por ejemplo, que existen dos bloques ideológicos, donde las repuestas de las diputadas más alineadas a la izquierda representan el 73,5%, mientras que las del bloque de la derecha representan al 26,5%.

Por otro lado, la media de edad de las diputadas que respondieron y que dieron a conocer este dato es de casi 42 años (41,5). En cuanto al estado civil, también con relación a aquellas que favorecieron este dato, el 67% están casadas, el 26% están solteras y el 7% divorciadas. Todas contestaron a la pregunta de si responden al cuidado de otras personas, pero la media de todas ellas no llega a una persona a cargo (0,88%). Ahora bien, en concreto, son 16 diputadas que no responden al cargo de ninguna persona, siete diputadas que responden al cargo de una persona, 10 diputadas que responden al cargo de dos personas y una diputada que responde al cargo de tres personas.

GRÁFICO 5.2.  
DIPUTADAS CON PERSONAS A CARGO

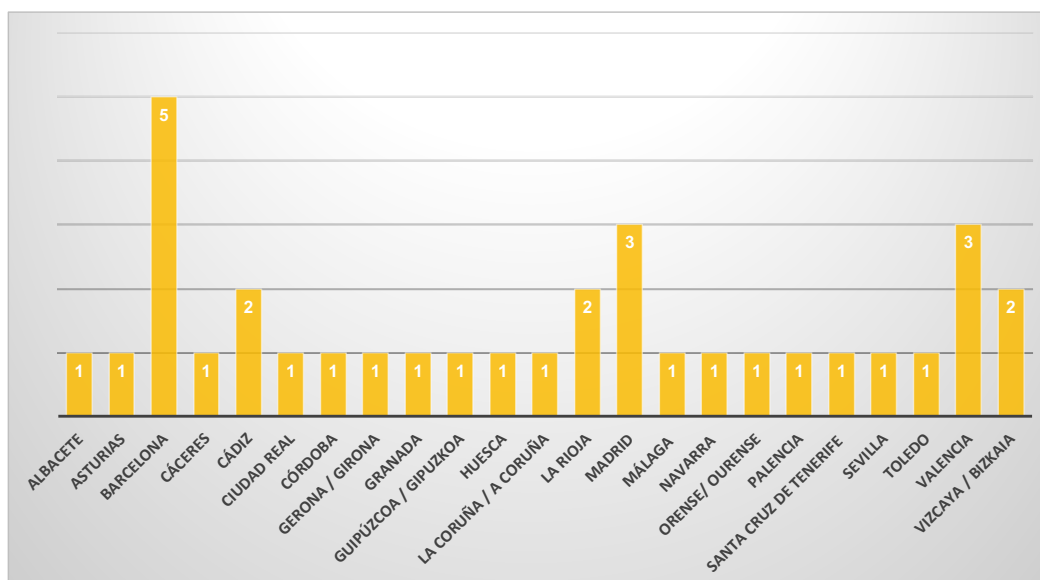


Fuente: Elaboración propia.

Como vemos (Gráfico 5.2), son más las diputadas que, o no tienen a ninguna persona a cargo, o tienen dos.

En cuanto a la representación territorial, la muestra representa a 23 provincias de las 50 (más las dos ciudades autónomas de Ceuta y Melilla) que comprenden todo el territorio nacional. Por tanto, se puede decir que se incluyen las reflexiones de diputadas que representan el 44,23% del país. Además, existe representación de Asturias, La Rioja y Madrid, que son comunidades autónomas uniprovinciales, y de Navarra, que es Comunidad Foral. Han respondido más diputadas de Barcelona, Madrid y Valencia. A estos territorios les siguen Cádiz, La Rioja y Vizcaya (ver Gráfico 5.3).

GRÁFICO 5.3.  
NÚMERO DE DIPUTADAS POR TERRITORIOS QUE HAN PARTICIPADO



Fuente: Elaboración propia.

También es importante conocer la perspectiva demográfica desde la que responden las diputadas, es decir, a cuántos ciudadanos y ciudadanas representan en sus respectivos territorios (Tabla 5.1).

TABLA 5.1.  
 DIFERENCIA ENTRE MUJERES Y HOMBRES DE LAS  
 PROVINCIAS REPRESENTATIVAS DE LA MUESTRA

	Mujeres	Hombres	Total	Diferencia Nº de mujeres
Albacete	193.259	193.205	386.464	54
Asturias	529.127	482.665	1.011.792	46.462
Barcelona	2.923.480	2.791.250	5.714.730	132.230
Cáceres	196.607	192.951	389.558	3.656
Cádiz	631.876	614.084	1.245.960	17.792
Ciudad Real	248.828	243.763	492.591	5.065
Córdoba	396.316	380.473	776.789	15.843
Gerona / Girona	392.827	393.769	786.596	-942
Granada	467.655	453.683	921.338	13.972
Guipúzcoa / Gipuzkoa	371.316	354.717	726.033	16.599
Huesca	110.657	113.607	224.264	-2.950
La Rioja	161.973	157.823	319.796	4.150
La Coruña / A Coruña	583.130	537.004	1.120.134	46.126
Madrid	3.521.551	3.229.700	6.751.251	291.851
Málaga	865.675	829.976	1.695.651	35.699
Navarra	334.072	327.465	661.537	6.607
Orense / Ourense	158.728	146.495	305.223	12.233
Palencia	80.282	78.841	159.123	1.441
Sta. Cruz de Tenerife	531.506	512.899	1.044.405	18.607
Sevilla	996.769	951.083	1.947.852	45.686
Toledo	352.985	356.418	709.403	-3.433
Valencia	1.321.351	1.267.961	2.589.312	53.390
Vizcaya / Bizkaia	596.918	557.416	1.154.334	39.502

Fuente: Elaboración propia a partir del INE (2021).

Como se observa en la Tabla 5.1, de los 23 territorios, solo tres tienen más hombres que mujeres. Se puede deducir que las diputadas han respondido según su experiencia y las trayectorias que han llevado en sus respectivos partidos, pero también conociendo el territorio que representan y la diferencia de género entre sus habitantes.

A excepción de una de ellas, que respondió que no lleva ningún año de militancia, la media de años de militancia en sus respectivos partidos políticos es de 17 años (16,5). Además, prácticamente todas, menos cinco de ellas que no respondieron, han ostentado anteriormente cargos públicos. Entre esos cargos están: ministra, secretaria de Estado, delegada del Gobierno, subdelegada del Gobierno, directora de gabinete de Secretaría de Estado, delegada provincial, delegada territorial, eurodiputada, diputada nacional, senadora, diputada autonómica, diputada provincial, alcaldesa, teniente de alcalde, concejala, vicepresidenta de la FEMP, presidenta de la asociación de municipios (Asamblea de Municipios y Electos Municipales de Euskal Herria) y presidenta de mancomunidad. La media de todas ellas habiendo ostentado un cargo público es de 9,5 años, siendo el

máximo de 30 años y el mínimo de meses o un solo año. Cinco de ellas se estrenaban en la XIV Legislatura como diputadas sin haber ostentado anteriormente ningún cargo.

## 5.3 ANÁLISIS

### 5.3.1 CONCEPTO DE LIDERAZGO

Gemma Araujo (Cádiz, PSOE) considera el liderazgo como la capacidad de generar equipos; equipos que entiendan que los objetivos marcados son los correctos. Pero también entiende el liderazgo como la manera de generar confianza en el trabajo y en una misma. Ella se considera líder porque ha tenido un gran número de personas trabajando bajo su dirección y que han confiado en su criterio. Por tanto, el liderazgo para ella significa también dirigir a un gran número de personas que confíen en el criterio de la líder.

Ella sí percibe la existencia de estilos de liderar. Y reconoce tres. Liderazgos basados en el trabajo fuerte y constante; liderazgos basados en populismos, sin demostrar mucha capacidad de trabajo, y liderazgos vacíos, propio de líderes más preocupadas por la marca que por la persona.

Esta diputada considera que su madre es su referente. Araujo cuenta que ella es una mujer que por circunstancias de la vida tuvo que dejar de estudiar pero que, sin embargo, siempre tuvo la vocación de ayudar a los demás desde su militancia clandestina, ya fuera en asociaciones de vecinos o como concejala. Cuenta que en su casa había dos cuadros, que aún permanecen: el del Che Guevara y otro de «se busca», de Jesucristo, como primer revolucionario. Araujo admite que acompañar a su madre desde pequeña le hizo pensar que «la política es el noble hacer de ayudar a los demás y mejorar sus vidas».

Para Beatriz Fanjul (Vizcaya, PP) el liderazgo es trabajo, trabajo y trabajo. Pero también no tener miedo a equivocarse o a acertar. El liderazgo, según ella, también es ser generoso y ser un ejemplo para los demás. Ella, además, se considera una referente, no una líder, porque para ella los referentes son observados por los ciudadanos, mientras que «el liderazgo de un político lo valoran más los medios de comunicación». Y, sin embargo, aspira a ser la mejor versión del liderazgo que expone, es decir: trabajo, trabajo y trabajo, no tener miedo a equivocarse o a acertar, ser generosa y ser un ejemplo para los demás. Fanjul, por su parte, además, no percibe diferencias entre el liderazgo de un



hombre y el de una mujer, porque está convencida de que las personas pueden ser líderes o ejercer el liderazgo «de equipos» con independencia de su sexo.

Se puede ejercer el liderazgo con independencia del sexo, pero las mujeres no parten con las mismas oportunidades. Además, los líderes han sido principalmente hombres, y muy especialmente en la política. Y no podemos admitir el hecho de que las mujeres no han llegado a serlo porque no han trabajado, porque no han sido generosas o un ejemplo para los demás. De hecho, Genovese y Thomson (1997) afirmaban que las distinciones a causa del género parecen que son evidentes cuando se cuantifican los desafíos y las oportunidades de las líderes que se han enfrentado a la cumbre para poder ascender.

Por otro lado, Fanjul reconoce que hay «muchos tipos de liderazgo», como los que se «ganan a pulso, como recompensa a un ingente trabajo». Otros, dice, son «dados por líderes superiores». Ahora bien, ella subraya que lo importante es que el líder se mantenga firme en sus principios y valore las cualidades que considera ella que caracterizan a un líder. Su referente es Gregorio Ordóñez, político vasco del PP asesinado por ETA en 1995.

Josefa Andrés (Valencia, PSOE) considera que el liderazgo es la capacidad de ilusionar para alcanzar un objetivo. Sin embargo, ella no se considera una líder, se considera una persona que da confianza. Tampoco identifica diferencias entre el liderazgo de un hombre y de una mujer. «Solo hay que convencer», asegura. Sobre el estilo de liderazgo, afirma que depende de la persona. Lo que considera realmente importante es lo que transmita esa persona. Esta diputada confiesa, además, que no es mitómana, que la «motivación se sustenta en la credibilidad».

Por su parte, Zaida Cantera (Madrid, PSOE) considera que el liderazgo es solucionar problemas al mismo tiempo que se dirige a personas; aunar diferentes sinergias para solucionar esos problemas. Y, según esta definición, ella sí se considera líder, porque busca soluciones a los problemas, y las acaba encontrando. Entra en el marco de las funciones que un líder debería cumplir, según M. Ruiz (2011), es decir, adelantar soluciones y ver oportunidades.

Además, Cantera encuentra diferencias entre el liderazgo de un hombre y el de una mujer. Considera que el de una mujer es más dialogante y menos impositivo; la mujer busca el consenso para encontrar la solución. Además, reconoce que existen diferentes estilos de liderar: «Los hay naturales, dialogantes, democráticos, carismáticos, impositivos, autocráticos o autoritarios». Esta diputada también considera que no podría citar solo a una persona referente,

porque trata de inspirarse en lo mejor de todas las personas que va conociendo a lo largo de su vida, admitiendo que está lejos de muchas de ellas.

Para Teresa Jiménez-Becerril (Sevilla, PP) el liderazgo consiste en tener una misión y conseguir que los demás la apoyen y colaboren en alcanzar los objetivos. Para ser líder, asegura, hay que tener credibilidad, puesto que sin ella el líder no tendrá seguidores. Tener valores y coherencia ayuda, según Jiménez-Becerril, a no desilusionar a las personas que creen en el líder y acompañan en el camino. Ella se considera más una líder de opinión que de acción. Justifica esta respuesta diciendo que ella defiende unas ideas y a un colectivo en concreto, que abandera la defensa de los derechos, de la memoria, la dignidad y la justicia para las víctimas del terrorismo. Por tanto, aunque no se considere una líder, según su propia definición inicial, lo es, y no solo de opinión. El referente de Jiménez-Becerril es su hermano Alberto Jiménez-Becerril, teniente alcalde de la ciudad de Sevilla y asesinado por la organización terrorista ETA en 1998.

Por otro lado, esta diputada popular sí reconoce diferencias entre el liderazgo de un hombre y el de una mujer en política, pero especialmente en el terreno económico. Advierte, sin embargo, que no es una experta para reconocer estilos de liderar, pero que el liderazgo debería ser natural, no ser impuesto y, «desgraciadamente, no es así y lo da el cargo». En política, admite, «hay muchos jefes y pocos líderes». Hobbes (citado en Pitkin, 2014) distingue, de hecho, dos tipos de personas: una persona natural es aquella cuyas declaraciones o acciones son suyas, mientras que una persona artificial emplea palabras o acciones que son de otra persona. Y muchas de las personas artificiales son representantes.

Mertxe Aizpurua (Gipuzkoa, EH Bildu) sencillamente define el liderazgo como «saber trabajar en equipo». Por eso, ella no se considera líder «a la manera tradicional en que se entiende el término». Por ejemplo, en base a lo que determina Molina (1998), que reconoce que es una cualidad personal. En este caso, reconoce la opción del liderazgo que presenta el carácter colectivista, según Collado-Campaña *et al.* (2016). Aizpurua explica que, en el Congreso, son cinco diputados y diputadas que se compenetran bien. Ella es la portavoz, «pero creo que cada uno de nosotros tenemos perfiles diferentes y creo que el éxito de un grupo es aportar lo mejor de nosotros mismos», asegura. Y reitera la idea: «somos un gran grupo a pesar de ser pequeño».

También reconoce que hay diferencias entre el liderazgo de un hombre y el de una mujer, especialmente en la manera de hacer las cosas. Aizpurua considera que las mujeres son «más horizontales en la toma de decisiones» y más empáticas, «y, por la experiencia personal en la empresa privada, por lo general rematamos mejor, no dejamos cabos sueltos», asegura. En la actividad pública y

en la forma de comunicar al público, especialmente en las intervenciones públicas, también percibe que las mujeres tienen un estilo diferente al masculino. Esta afirmación, según Aizpurua, se ha visto reflejada en la crisis de la COVID-19. Una idea que confirmaría la existencia de modelos masculino y femenino que parecen diferenciar una mujer de un hombre cuando esta alcanza el poder en la vida pública (Blázquez, 2007).

Aizpurua cuenta que, en los países nórdicos, liderados por mujeres, las informaciones y la forma de actuar ante los medios de comunicación ha sido notablemente mejor que los países gobernados por hombres. De hecho, Aizpurua amplía su argumento. Considera que el «estilo masculino tradicional, asociado al poder, el gesto enérgico, el liderazgo autoritario, se deja notar todavía mucho en política». Pero menciona, además, otro estilo que califica de participativo y, que, en su opinión, tiene un mayor rédito. En cualquier caso, admite que, quien ejerza uno u otro debe tener valores asociados al carisma, pues de lo contrario podría fracasar. Y el líder carismático tiene el poder de atraer a los demás debido a sus propias facultades (Weber, 2007).

Según explica, Aizpurua llegó a la política por casualidad y no tiene un referente especial conocido. Sin embargo, reconoce en la figura de su padre una inspiración. Cuenta que fue concejal, sindicalista y una gran persona, que le inculcó la siguiente idea: «No hay que tener muchos principios; mejor que sean pocos, pero esos, bien asentados y enraizados».

Para Concepción Gamarra (La Rioja, PP), o Cuca Gamarra, como ella misma comparte, el liderazgo es la capacidad de alinear personas motivadas bajo un objetivo compartido. Su referente es el expresidente del Gobierno Adolfo Suárez.

Gamarra se considera una líder porque tiene la responsabilidad de liderar equipos, incluso lideró una ciudad entre 2011 y 2019. Fue la primera mujer alcaldesa de Logroño. Además, considera que las mujeres lideran de manera diferente porque ponen mucho más en práctica la inteligencia emocional que los hombres. Y reconoce que existen liderazgos más individualistas y otros compartidos, más autoritarios o más colaborativos. Sobre este punto, coincide con la diputada Gloria Elizo (Madrid, UP), que reconoce que existen liderazgos «más o menos colectivos» y más o menos «individualistas».

Lidia Guinart (Barcelona, PSC) define el liderazgo como el ejercicio del poder que va acompañado de un conjunto de habilidades que hacen destacar a una persona en un grupo; capacidad suficiente para ejercer el mando con empatía, persuasión, escucha y con capacidad de crear equipo. En política, ella no entiende el liderazgo sin todos estos elementos, y suma uno más: la vocación de

servicio público. Reconoce que se considera líder en la medida en la que se identifica con la descripción de liderazgo que realiza. Además, considera que hay «liderazgos femeninos» ejercidos por hombres y «masculinos» protagonizados por mujeres. El liderazgo masculino lo entiende como más autoritario, menos participativo y hasta agresivo. Lo contrario respondería al modelo femenino. Su referente no se identifica en una única persona, pero sí menciona a Carmen Calvo, «gran feminista» y quien fue vicepresidenta del Gobierno desde junio de 2018 hasta julio de 2021.

El liderazgo, para Mariló Narvárez (Málaga, PSOE) es ser capaz de tomar decisiones pensando en el bien común y hacer que otras personas crean en ellas y las apoyen. Solo se considera líder «a veces», especialmente cuando compañeros y compañeras de partido le piden opinión o consejo. Ahora bien, ella sí distingue entre el liderazgo de un hombre y el de una mujer, porque tienen una forma distinta de ver la vida. Y afirma que la empatía de la mujer en muchos hombres no se da. Supone, además, que existen estilos de liderar: el que da órdenes y el resto asiente, o el que pregunta e incorpora ideas de distintas personas para los proyectos a liderar. Podemos decir entonces que ella identifica dos tipos de líderes que coinciden con las opiniones de Gamarra y Elizo, individual y más colectivo o participativo. Para Narvárez su referente es un maestro y alcalde de su pueblo, El Burgo.

Una diputada del PSC (Barcelona) incorpora al concepto de liderazgo la valentía, la convicción y la vehemencia. Ella, de hecho, se considera líder porque defiende sus convicciones con vehemencia. Para ella, la relación personal influye en la forma de ejercer el liderazgo por la edad y la experiencia, que dan perspectiva a cómo plantear los retos. Esta diputada identifica el liderazgo autoritario, dialogante y pacifista. Y considera que la clave está en rodearse de los mejores. Carmen Chacón es su referente, exministra socialista y quien perdió las primarias del PSOE frente a Alfredo Pérez Rubalcaba en el año 2012. Chacón falleció en 2017.

En cambio, otra diputada de JuntsXCat (Barcelona) comparte que no se considera líder porque conoce sus limitaciones. Según ella, una líder debe reunir muchas más capacidades de las que cree que posee. Ahora bien, define el liderazgo como la capacidad de sumar diferentes talentos y saber proyectarlos. Ella puntualiza que para dilatar ese liderazgo en el tiempo es imprescindible creer que se ostenta, y que cada una de las personas que lideran tienen su «huella personal». Esta diputada opina, además, que el liderazgo de la mujer es menos postizo, que está más basado en el sentido común, es más empático y su base es colectiva. La diferencia con el hombre cree que es por el hecho de que las mujeres son más cuestionadas por la opinión pública, «básicamente porque vivimos en un mundo

creado por los hombres». Es decir, básicamente, que la vida de los hombres ha llegado a copar la vida de los seres humanos en general (Criado, 2011). Los referentes de esta diputada de JuntsXCat (Barcelona) son Angela Merkel, Carles Puigdemont y sus padres.

María Luisa Vilches (Albacete, PSOE) dice que el liderazgo es la capacidad de gestionar grupos de trabajo, sacando el máximo partido para una causa común y aprovechando al máximo el talento, la ilusión y la motivación del grupo. La socialista Amparo Torres Valencoso es su referente. Valencoso es vicepresidenta segunda de la Diputación de Albacete y, según esta diputada socialista, la «candidata ideal a encabezar cualquier lista».

Vilches, además, se considera una líder por su empatía y su mano izquierda a la hora de trabajar con otras personas buscando la integración mediante la motivación y el trabajo en equipo. Esta diputada considera que las diferencias entre el liderazgo obedecen a estereotipos de género. Por tanto, no cree que existan realmente, sino que depende de habilidades y aptitudes personales. Por otro lado, reconoce que los liderazgos son tan dispares como personalidades, e identifica que los hay autoritarios, asertivos o participativos.

Con respecto a este punto, Blázquez (2007) apunta a que en los grupos de discusión existen posturas que resultan antagónicas, como ocurre en este caso, que ni todas están de acuerdo con la existencia de diferencias entre liderazgos, ni todas comparten la misma postura con relación a la existencia de un liderazgo masculino o femenino, porque existen otras variables a considerar, como por ejemplo la influencia de los estereotipos. Es lo que ocurre cuando solo se percibe la realidad desde un punto de vista (J. Cano, 1991). O, como diría Lippmann, «los sistemas de estereotipos pueden ser el núcleo de nuestra tradición personal, las defensas de nuestra posición en la sociedad» (citado en J. Cano, 1991: 31). De hecho, dichos sistemas (los estereotipos) podrían ser bautizados como «leyes de economía política» o «principios políticos», y pensamos que esos sistemas están perfeccionados por los genios, por eso nadie cuestiona la necesidad de revisar esas leyes idealizadas (Lippmann, 2003: 101).

Una diputada de JuntsXCat (Girona) reconoce que, a veces, parece que los líderes deben ser hombres. Y confiesa que sus referentes son los presos políticos y los exiliados.

Eva Bravo (Cádiz, PSOE) se considera una persona empática y entusiasta, con unos principios arraigados que hacen que su dedicación a los demás sea vocacional y que su lucha diaria por cambiar la realidad sea una prioridad. Y define el liderazgo como las habilidades para motivar e influir a un grupo de

personas que tienen en común un objetivo. Además, identifica claramente diferencias entre hombres y mujeres a la hora de liderar, pero también que hay tantas formas de liderar como personas, una opinión que también comparte Queralt, así como varias diputadas. Reconoce los siguientes liderazgos: autoritario, natural y participativo. Y piensa que las mujeres tienen que trabajar mucho más para que sus acciones, decisiones y opiniones sean creíbles. Pedro Sánchez, presidente del Gobierno, es el referente de Bravo. Ella le agradece que haya devuelto la ilusión a los militantes y reconoce que es un orgullo pertenecer a su grupo.

Belén Fernández (Cáceres, PSOE) define el liderazgo como la capacidad que tiene una persona para motivar a un grupo y conducir ese grupo hacia un objetivo común. Ella no se considera una líder en sí, reconoce que tiene «parcelas de liderazgo» en función de sus responsabilidades. Y no cree que haya diferencias en el ejercicio del liderazgo relacionadas con el sexo porque piensa que la diferencia la marca el tipo de liderazgo que se ejerza. Ella reconoce dos tipos de liderazgo: el autoritario y el participativo. El autoritario, dice, se mueve en un orden jerárquico y limita el sentimiento de pertenencia y la participación. El participativo se mueve a través de la motivación, es más horizontal y permite un sentimiento de pertenencia al proyecto, que es el principal motor que impulsa a alcanzar el objetivo común.

Fernández no tiene a ningún o ninguna referente. Admira a grandes personas que hacen o hicieron que ella creyera que la participación política es la mayor herramienta de transformación social. Grandes personalidades en algunos casos, confiesa la diputada socialista, pero en otros casos personas anónimas y comprometidas con la justicia social, que hacen política a diario y no dejan de sumar.

Para Begoña Nasarre (Huesca, PSOE) el liderazgo es coordinar equipos para alcanzar objetivos. E identifica que hay diferencias entre el liderazgo de un hombre y una mujer cuando reconoce que a una mujer «le cuesta todo el doble». Especialmente le cuesta ser reconocida o tener reputación, admite. Además, piensa que las mujeres tienen otro tipo de sensibilidad en el liderazgo, porque incorpora en la política una visión mucho más humana. Estas reflexiones coinciden con las fortalezas de la autoimagen de género de Prince (citada en Blázquez, 2007): sensibilidad para el tratamiento de temas sociales, habilidad para las relaciones interpersonales, compromiso, afectividad, etc. Su referente, Marcelino Iglesias, que fue presidente del Gobierno de Aragón entre 1999 y 2011.

Por su parte, Carmen Riobos (Toledo, PP) define el liderazgo como la capacidad de «servir de forma brillante». Se considera líder «por haber sido elegida por los ciudadanos durante 25 años consecutivos». Y sus referentes son dos mujeres: Golda Meir, que fue la primera mujer ministra de Israel (1963-1974), y Loyola de Palacios, que fue ministra de Agricultura, Pesca y Alimentación de España por el PP entre 1996 y 1999. Palacios también fue vicepresidenta de la Comisión Europea entre 1999 y 2004.

Riobos no cree que haya diferencias entre el liderazgo de un hombre y el de una mujer, y tampoco considera que la situación personal de la mujer influya en su liderazgo. Su lista de tipos de liderazgo es la siguiente: generosos, empáticos, ególatras y mendaces.

Con respecto a la verdad y la mentira en política, Arendt afirma lo siguiente (2017: 58):

*«La veracidad jamás ha sido incluida entre las virtudes políticas, porque, de hecho, apenas puede contribuir a ese cambio del mundo y de las circunstancias, cambio que es una de las actividades políticas más legítimas. Solo allí donde una comunidad se embarca en la mentira organizada por principio, y no únicamente con respecto a asuntos particulares, puede la veracidad como tal (sin ayuda de esas fuerzas distorsionadoras que son el poder y el interés) convertirse en un favor político de primer orden. Donde todos mienten acerca de lo importante, el hombre veraz, lo sepa o no, ha empezado a actuar; también él se compromete entonces en los asuntos políticos, porque, en el caso poco probable de que sobreviva, habrá dado un paso para cambiar el mundo.»*

Estas palabras invitan a pensar hasta qué punto la verdad y la honestidad influyen en el liderazgo político, especialmente por el contexto. Si realmente existiera una perspectiva de género en el liderazgo, las mujeres aportarían veracidad a la política y contribuirían, como dice Arendt (2017), a cambiar el mundo.

La compañera de partido de Riobos, Valentina Martínez (A Coruña, PP) define el liderazgo como la capacidad para leer el contexto en el que vivimos y proponer respuestas. Y amplía su definición: es saber qué necesita la sociedad, tener la capacidad de proponerlo de forma ilusionante y que esa propuesta haga que los demás puedan desarrollarla en acciones. Ella dice que «el líder» (en masculino) no actúa solo. Y se identifica como parte de un equipo que lidera, «como es el Partido Popular». Ella asegura que aprende constantemente de cada una de las personas con las que ha tenido la suerte de trabajar. Por eso no podría quedarse con una sola persona como referente.

Martínez insiste en que es necesario tener un buen equipo que ayude, que aporte y apoye una gestión. Por otro lado, opina que las capacidades, o las aptitudes, «no tienen que ver con el género de la persona». Y que pueden existir tantos liderazgos como «distintos tipos de personas y personalidades haya», porque el liderazgo no tiene un «manual de instrucciones establecido», y es necesario entender que cada punto de vista puede tener validez o aportar algo. Sin embargo, confiesa que «la predisposición a escuchar es un rasgo más frecuente en las mujeres. Y quien escucha entiende mejor». La diputada popular considera también que la situación personal de las mujeres no tiene por qué influir en su liderazgo, que depende de cada persona y de cómo quiera desarrollar su carrera, sus capacidades o su ambición. Y que también depende del apoyo de quien le rodea, del equipo y de la familia. Pero es que la familia, el entorno o la soledad, influyen en las mujeres y en sus carreras de manera irremediable (Pulido, 2014). Y, aunque, como señala Martínez, pueda haber tantos tipos de liderazgos como personas, es evidente que no todas las personas, aunque sean igual de talentosas, parten con las mismas oportunidades para alcanzar puestos de liderazgo. Por tanto, sí existe una desigualdad de género con relación a las oportunidades. Además, ella misma subraya una diferenciación también con respecto al género: que la predisposición a escuchar es un rasgo más común en las mujeres.

Para María Luisa Carcedo (Asturias, PSOE) el liderazgo es generar confianza y credibilidad en el ejercicio público. Y ella misma se considera una líder. Para ejercer el liderazgo, admite, las mujeres se sienten condicionadas por su disponibilidad, de tiempo y de obligaciones, porque se da por hecho que el hogar y los cuidados «son cosas de mujeres». Ella identifica diferentes estilos de liderazgo: «Por reconocimiento, convicción y participación o por imposición, estratagemas y coerción». Y cita a Julián Besteiro como su referente, por sus «ideales, honestidad y compañerismo». Besteiro fue presidente del PSOE entre 1925 y 1931 y presidente de las Cortes de 1931 a 1933.

Para su compañera Tamara Raya (Santa Cruz de Tenerife, PSOE) el liderazgo es gestión en equipo, empatía, resolución de conflictos y tolerancia a la frustración. Sus referentes son Clara Campoamor y Felipe González, presidente del Gobierno entre 1982 y 1996.

Por otro lado, para una diputada de UP el liderazgo es orientar las acciones de un grupo amplio de personas a través de la reflexión personal y política, y en torno a los retos que se deben acometer. Además, añade que hay que establecer pautas de organización del trabajo cotidiano, atender y gestionar emocionalmente al grupo y a las personas que lo conforman. Ella considera que lidera a su equipo y a sectores de la militancia. Además, esta diputada opina que



los hombres ejercen el liderazgo de una forma netamente patriarcal porque es el rol que han aprendido. Las mujeres líderes sufren un mayor cuestionamiento, aunque muchas imitan el comportamiento de los hombres. De hecho, que a medida que pasa el tiempo, las mujeres también aumentan sus esfuerzos por adquirir el rango que tienen los hombres, algo que las lleva a deteriorarse, e incluso romperse justo cuando creen que lo están logrando (Ås, 1975).

Por otro lado, esta diputada de UP también cree que muchas otras mujeres se esfuerzan por liderar equipos de una manera más empática y más negociadora. E identifica distintos tipos de liderazgo. Según ella, se puede liderar de manera autoritaria: imponiendo y dando órdenes. O se puede liderar de una forma más democrática y empática: debatiendo objetivos, facilitando información que permita al equipo vincularse con la actividad, y poniendo en valor a las personas y a lo que aportan. Su referente es Angela Davis, política americana feminista, activista afrodescendiente antirracista y defensora de los derechos LGTBIQ+.

Para la diputada Llanos de Luna (Barcelona, PP) el liderazgo es la capacidad de crear equipos de trabajo, y motivar e implicar a sus integrantes. Se considera una líder porque siempre ha dirigido equipos de personas y ha logrado una gran cohesión e implicación por parte de todos los integrantes. También ha establecido con posterioridad siempre relaciones que han trascendido a lo laboral, confiesa. Para esta diputada popular, las mujeres tienen una gran capacidad organizativa y la capacidad para establecer y fijar prioridades y mayor empatía. Además, considera que las mujeres saben optimizar mejor el tiempo al tener que realizar y conciliar varias tareas a lo largo del día. Pero una vez dicho esto, niega que la situación personal de las mujeres influya en el desarrollo de su liderazgo. Por otro lado, ella identifica diferentes estilos de liderazgo: autoritario, patriarcal, participativo e integrador.

La diputada socialista Raquel Pedraja (La Rioja, PSOE) describe el liderazgo como la capacidad de conseguir convencer a las personas de que una idea o un objetivo tiene sentido, unido a la capacidad para coordinar equipos. Ella misma piensa que le queda bastante por aprender todavía para poder ser una líder. Por otro lado, sí identifica diferencias entre el liderazgo de un hombre y una mujer en tanto que se minusvalora el propio liderazgo de las mujeres en comparación con el del hombre. Pedraja identifica, además, dos tipos de liderazgo: los que imponen sus ideas, por un lado, y los que escuchan y dialogan, por otro. Su referente es Carmen Calvo.

Su compañera de partido Tamara Raya (Santa Cruz de Tenerife, PSOE) define el liderazgo como la gestión de equipos, la empatía, la resolución de conflictos y la tolerancia a la frustración. Ella se considera una líder porque ha gestionado

equipos y todos han crecido profesional y personalmente, y sus resultados han estado acorde a los logros profesionales. Admite que las mujeres se miden en retos profesionales y personales, gestionan la economía doméstica y el cuidado de los hijos. Algo, piensa, que es visto de manera negativa para avanzar. Además, considera un error que las mujeres traten de imitar el liderazgo masculino puesto que las mujeres tienen una visión de la realidad distinta, hasta el punto de considerarla vital para «el desarrollo urbanístico de las ciudades». Ella distingue dos tipos de liderazgo: el democrático y el autoritario.

Otra socialista, Elvira Ramón (Granada, PSOE), define el liderazgo como la capacidad de entusiasmar a los demás, y se considera entusiasta de lo que hace, algo que cree que transmite. Su referente es Teresa Jiménez, que fue secretaria general del PSOE en su provincia y siempre le ha influido su talante y su forma de hacer política.

La diputada Cristina López (Ciudad Real, PSOE) reconoce en el liderazgo la habilidad para guiar a un equipo. Sin embargo, ella considera que aún le falta confianza para ser líder. Ahora bien, López no encuentra diferencias entre el liderazgo de un hombre y una mujer porque «ambos pueden desempeñar un liderazgo fuerte», aunque Brown (2018) haya demostrado que el desempeño de un liderazgo fuerte no es sinónimo de éxito. López, además, distingue distintos tipos de liderazgo: autoritario, democrático, participativo, autocrático y natural. Su referente es Carmen Chacón.

Una diputada del PSOE (Madrid) considera que el liderazgo es la capacidad de influir en la dirección de las decisiones que se adopten, habilidad para llevar a un equipo y sacar lo mejor de cada una de las personas que lo componen comprendiendo todo lo que cada una aporta. Por tanto, ella se considera líder porque tiene capacidad de influencia. Para esta diputada, además, las diferencias entre el liderazgo de un hombre y el de una mujer no cree que tengan nada que ver con la biología. Opina que la diferente socialización hace que se desarrollen unas u otras habilidades y estas pueden resultar estratégicas, o más o menos útiles en cuanto a la forma de ejercer el liderazgo. En este mismo sentido, Brizendine (2012) defendía que la biología afecta, pero que no hay nada que esté absolutamente fijado, sino que podemos alterar dicha realidad. Además, como García-Valenzuela, esta diputada del PSOE (Madrid), diferencia entre buenos y malos líderes. No cree que existan «liderazgos puros», como los cooperativos y los jerárquicos.

Para Uxía Tizón (Ourense, PSOE) el liderazgo es una manera de potenciar el talento propio y el de los que te rodean, con la finalidad de dirigirse hacia un fin determinado. Sobre sí misma, dice que consigue motivar al entorno para la

consecución de diferentes fines en aquellos campos que domina. Y no identifica diferencias entre el liderazgo de un hombre y el de una mujer. Ahora bien, puntualiza que la cuestión es que, desde el punto de vista de la sociedad, con mentalidad patriarcal, se dé preferencia al proyecto liderado por un hombre frente al de una mujer. Tizón identifica dos estilos opuestos de liderar: el líder autoritario, que puede provocar una motivación, pero a la vez acabar destruyendo su propia estrategia, y un líder que, de manera progresiva, y en positivo, logra convencer y motivar de un modo más libre. En esta última idea podríamos identificar el líder carismático que describe Weber (2007). Para esta diputada, su referente es la socialista Trinidad Jiménez, ministra de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España entre 2010 y 2011, y ministra de Sanidad y Política Social de España entre 2009 y 2010.

Luz Martínez (Palencia, PSOE) se considera líder porque admite que tiene la posibilidad, como política, de influir en la toma de decisiones que afectan a la ciudadanía y, por tanto, ostenta la capacidad de llevar adelante iniciativas. No percibe diferencias entre el liderazgo de un hombre o una mujer. E identifica distintos tipos de liderazgo: avasalladores y autoritarios, o los que comparten, que tienen un estilo más generoso hacia compañeros y compañeras. Su referente es Pedro Sánchez, presidente del Gobierno.

Para Pilar Vallugera (Barcelona, ERC) el liderazgo es la capacidad de influencia y de creación de dinámicas grupales dirigidas a la consecución de uno o varios objetivos, consiguiendo la implicación de las diferentes personas y la generación de espacios donde cada uno aporte su sabiduría y talento. Está convencida de que existen diferencias entre el liderazgo de un hombre y de una mujer. Un estilo directo, dice, es fácilmente aceptado cuando proviene de un hombre; mientras que el liderazgo de una mujer debe ser «más sutil para que sea admitido». Por eso, dice que «con el sistema ensayo-error, en general, las mujeres tendemos más a buscar alianzas especialmente entre nosotras para posicionar las opiniones y propuestas». Por otra parte, ella confiesa que, en numerosas ocasiones, ha compartido su parecer cuando ha detectado quién ostenta el «liderazgo masculino» para utilizarlo a través del convencimiento. Afirma que las mujeres pagan duramente el hecho de estar fuera habitualmente de los «espacios informales de toma de decisiones», y que se construyen en un entorno de «iguales», o lo que es lo mismo, resume, en la barra del bar con cervezas entre amigos. También se refería Garea a estos espacios informales donde se toman las decisiones, confirmando que parte de la política interna se hacía después de las reuniones, tomando cañas, y que por eso a Podemos se le encasillaba como un partido inicialmente masculino. Es la llamada política de sobremesa, común a todas las formaciones políticas, pero que va más allá. También rodea la cultura organizacional y formativa, dejando al margen siempre a las mujeres en tanto

que las mujeres, por tener responsabilidades, no se puedan adaptar a ella. Corredor afirmaba que cuando decidió ampliar sus estudios, sus propios compañeros esperaban que generase relaciones en almuerzos y no entendían que almorzara sencillamente con amigos y no para obtener algo a cambio.

Vallugera también opina que hay tantos liderazgos como personas y situaciones existen, pero que es evidente que afectan los estereotipos en las relaciones políticas. De ahí el motivo de que se haya creado la idea de que el liderazgo femenino cuida más de las personas que tiene a su alrededor (o debería hacerlo), sea menos estridente y más afectivo, invierta menos horas en reuniones interminables y repita menos argumentos «ya puestos sobre la mesa», asegura. También ha comprobado que las mujeres intervienen menos; que, cuando lo hacen, son más breves, y que son menos citadas por sus compañeros. Este es otro mecanismo de discriminación hacia la mujer (García Beaudoux, 2017), porque, además, como también comparte Queralt, las mujeres también tienden a citarlos a ellos más, en vez de citarnos entre nosotras.

Por otro lado, Vallugera ha comprobado que las mujeres funcionan mejor en red; que están más pendientes de las emociones y de hasta qué punto pueden influir estas emociones en la toma de decisiones. Cree que las mujeres comunican mejor cuando las dejan, que son más flexibles en las negociaciones porque están negociando continuamente; que equilibran mejor el juego de la participación y generan espacios que dan voz a los que habitualmente no la tienen. Para ella, su referente es su abuelo. Y subraya:

*«También creo que analizamos mejor la complejidad y somos capaces de no vivir en compartimentos estancos. Vivimos mejor la transición de la política activa en la vida no política y eso nos hace más libres.»*

Esta diputada de ERC considera que las mujeres asumen los mismos riesgos, pero que son menos reconocidas. Cuenta que su partido tenía a la presidenta del parlamento y a una consejera en prisión, así como a la secretaria general en el exilio, pero que el centro del discurso lo ocupaba el vicepresidente del Gobierno de la Generalitat, que estaba también en la cárcel en el momento en el que se respondió este cuestionario. Ella se refiere a Oriol Junqueras.

Una diputada de UP (Valencia) confiesa que su entrada en la política institucional es debido a un compromiso, que no ostenta ninguna carrera política. Hasta hace unos meses trabajaba en un hospital. Le gusta la política institucional, pero desde cierto distanciamiento. Comparte, además, que una líder política es la que puede dejar a su familia en un segundo plano, porque el liderazgo es absorbente y difícil

de compaginar. Esta diputada reconoce que hay muchos estilos de liderazgo y cree que los mejores son los que se basan en la argumentación y en la no manipulación de los hechos, porque admite que se puede mentir para conseguir un objetivo político, y muchos o muchas no tienen escrúpulos en hacerlo. El peor estilo, comparte, es el que se basa en identificar la propia ideología con el patriotismo, y a los adversarios calificarlos de traidores. «Hay veces en que el patriotismo es el último refugio de los canallas», sentencia. Su referente es Julio Anguita, histórico dirigente de IU.

Para la socialista Rafaela Crespín (Córdoba) el liderazgo es la capacidad de asumir responsabilidades compartidas y responder a expectativas colectivas. Ella se considera una líder debido a su capacidad de asumir responsabilidades desde el ejercicio del trabajo en equipo. E identifica que hay «más liderazgos entre las mujeres». Sin embargo, según ella, la dificultad no está en alcanzar el liderazgo, sino en mantenerlo. Su referente es el expresidente José Luis Rodríguez Zapatero.

Ana Botella (Valencia, PSOE) comparte que de las múltiples posibles definiciones que pueden existir sobre el liderazgo, a ella le interesa y le «inspira la que realiza el filósofo José Antonio Marina: “la capacidad de exponer con claridad las opiniones propias y ejercer una influencia beneficiosa en nuestro entorno”». Y ella añade a esta definición que comparte:

*«Para lograr mayor felicidad en las personas desde los valores de la justicia, la igualdad y la solidaridad».*

Botella entiende el liderazgo para la acción como un motor de cambio, un impulso en los ideales de las personas para ser felices, que es la mayor aspiración del ser humano. Por eso, desde una concepción de liderazgo para la acción, se considera «líder en primera persona». Y lo hace «con la humildad y la convicción de quien se cree lo que dice y vive consecuentemente», pero también con la fuerza interior y el convencimiento «de que se pueden alcanzar muchas metas todavía no alcanzadas pero posibles». Por eso, considera que tiene la capacidad de liderazgo «para ejercer una influencia beneficiosa en el entorno». Y sentencia:

*«El tiempo y la sociedad decidirán si he sido líder en mi vida.»*

Además, Botella cree en el liderazgo de las personas, en el de cada ser humano por sí mismo, sea mujer u hombre, niño o adulto: «la historia y la realidad nos

dan buen ejemplo de ello». Porque, en su opinión, el liderazgo no viene definido por sexos, aunque sí es cierto, según ella, que el ejercicio del liderazgo de las mujeres, frente al de los hombres, tiene signos distintivos e identificables. Y amplía su argumento:

*«Existen tantos estilos de líderes como personas. Para mí el liderazgo es un arte de las relaciones personales. De persona a personas, de un ser humano a otros seres humanos. Desde la noche de los tiempos, siempre hay alguien en el grupo que da un paso adelante y asume la responsabilidad de guiar, dirigir, transformar, facilitar, ver el camino más allá del paso siguiente. Como en cualquier arte, el liderazgo es individual e intransferible. En el polo positivo, para lograr alcanzar los nobles valores de la ilustración. En el polo negativo, por ambición, por poder o por negocio.»*

A esta diputada socialista le ha inspirado, de manera próxima y cercana, Carmen Alborch. Y de manera remota, pero también muy inspiradora, Barack Obama.

Josune Gorospe (Bizkaia, EAJ-PNV), por su parte, resume el liderazgo como la capacidad de influencia y representación de colectivos y proyectos. Ella se considera líder porque ha ostentado cargos de representación pública de elección popular. Es la llamada autoridad legal a la que alude Weber (2007). Por tanto, Gorospe concluye que es líder de una parte de la comunidad a la que representa al haber sido elegida, y defiende el desarrollo de un proyecto político concreto para Euskadi. Además, identifica el liderazgo femenino y lo define como más empático. Asiente que, «desafortunadamente aún existen resistencias a este tipo de liderazgos, basados más en la escucha y en el argumento para exponer razones, que en el poder de la fuerza más representada desde la perspectiva de la política simbólica en el hombre». Los estilos de liderazgo que Gorospe identifica son: empático, mediático, carismático, dictatorial, técnico o burocrático, asertivo y hereditario. Para ella, su inspiración es su padre, León Gorospe. Según cuenta, «fue alcalde de un municipio pequeño sin dejar de trabajar ni un solo día en la fábrica y dedicarse al caserío para sacar adelante a su familia. Y lo hacía por sentido de pertenencia y responsabilidad con la comunidad a la que pertenecía. Eso que ahora se llama “vocación de servicio público” y compromiso de país».

### 5.3.2 ¿SE HA ALCANZADO LA IGUALDAD?

Zaida Cantera (Madrid, PSOE) reconoce que la falta de igualdad en la sociedad es el principal obstáculo con el que se encuentran las mujeres en política para impulsar su acceso y su ascenso. Por tanto, reconoce que la igualdad no está alcanzada.

Una diputada del PSC (Barcelona), por su parte, opina que de no haber sido por la política de cuotas difícilmente las mujeres en política hubiesen llegado a estar donde están hoy. No considera fácil alcanzar una igualdad real en los cargos de responsabilidad y admite que España tardará mucho en tener una presidenta del Gobierno. Y, aunque la tuviéramos, Berbel admitía que en España no estamos preparados para aceptarla con el mismo respeto, o para admirarla como admiraríamos a un hombre.

Esta diputada del PSC continúa afirmando que la perspectiva de género ha sido una de las políticas cuya seña de identidad es la perseverancia. La brecha de género, por ejemplo, hoy tiene visibilidad, dice. Sin embargo, debería ser un objetivo asumido por la totalidad de la ciudadanía, tan importante como lo es la educación o la sanidad. Y no solo por justicia social, sino porque sabemos que la plena incorporación de la mujer en el empleo, por ejemplo, supondría incrementar entre 3 y 4 puntos el PIB, sentencia. Según CloisnGap y PwC (2020), si se cierran las brechas en la tasa de empleo y en la de parcialidad, aumentaría en un 16,8% el PIB español de 2018 debido al impulso de la creación de empleo femenino en 2,3 millones.

Belén Fernández (Cáceres, PSOE) parte de la idea de que la lucha por la igualdad de las mujeres representa la mayor revolución social de las últimas décadas. Por eso afirma que la participación política de más mujeres es garantía de impulso y de transformación. Y amplía su idea diciendo que lo público es lo que nos hace iguales, que las políticas públicas deben poner en el centro a las personas desde el punto de vista de la igualdad de oportunidades. Por tanto, la lucha de las mujeres es sinónimo de igualdad y de impulso de políticas públicas, sentencia.

Por su parte, Valentina Martínez (A Coruña, PP) opina que la sociedad aún debe dar pasos importantes hacia la igualdad. Sin embargo, desde su posición, no considera que existan obstáculos para el acceso de la mujer en la política diferentes a los que pueda tener un hombre. Y el hecho mismo de reconocer que existan ya es un obstáculo en sí mismo.

Si la sociedad debe dar aún pasos hacia la igualdad, como confirma Martínez, es porque admite que existe desigualdad, como también reconoció Pastor (2019).

Por el rol que ocupan en el marco del partido (PP), se percibe que, a pesar de su sinceridad y de admitir desigualdades, aunque sea de manera indirecta, las diputadas del PP no dejan de trasladar también la línea argumental de su partido (Verge, 2007).

Sin embargo, es sintomático lo que comparte Tamara Raya (Santa Cruz de Tenerife, PSOE). Ella admite que es más invisible que sus compañeros porque carece de poder orgánico. Y esta sola declaración ya hace manifiesta una desigualdad.

Por último, Josune Gorospe (Bizkaia, EAJ-PNV) admite que las mujeres siguen teniendo más dificultades para ser tratadas, respetadas y consideradas en igualdad de condiciones que los hombres.

### 5.3.3 EL PAPEL DE LOS PARTIDOS POLÍTICOS

Gemma Araujo (Cádiz, PSOE) considera que su partido sí facilita el acceso y la participación de las mujeres, puesto que, según ella, fue el primer partido en aprobar las listas cremallera y las cuotas obligatorias en las listas electorales. Sin embargo, admite que queda mucho trabajo por hacer, especialmente con los más jóvenes.

De hecho, reconoce que, en los partidos políticos, siempre que hablan de renovación esta se produce en las mujeres. Como Verge también pudo comprobar, «las mujeres acumulan menos experiencia política» (2007: 213). Sin embargo, según Araujo, los hombres, que suelen tener una trayectoria más duradera, las obligan a competir entre ellas, mujeres contra mujeres. Por tanto, afianza que las mujeres no suelen tener una trayectoria tan larga como la de los hombres y la renovación siempre les afecta a ellas.

Por su parte, Beatriz Fanjul (Vizcaya, PP) también considera que su partido, el PP, facilita el acceso y la participación. «Absolutamente», responde. De hecho, menciona que de su partido es la primera mujer presidenta del Congreso, del Senado, la primera mujer presidenta de la Comunidad de Madrid (Esperanza Aguirre), de Aragón (Luisa Fernanda Rudi), de Castilla-La Mancha (María Dolores de Cospedal), «alcaldesas por toda España» y, en su caso, la única mujer que ha encabezado una lista por su provincia, Vizcaya. La primera Comisaria europea también perteneció al PP (Verge, 2017), y fue Loyola de Palacio. Ahora bien, Fanjul, de cambiar algo de su partido, lo que cambiaría son las «organizaciones juveniles».



Su compañera la popular Valentina Martínez (A Coruña) también afirma que el PP facilita «completamente» el acceso de la mujer, pero de la misma forma que facilita el acceso y la participación de los hombres. Y reitera lo que compartía Fanjul: «Hemos tenido mujeres en los puestos más altos desde siempre». Sin embargo, esta afirmación compartida no puede llevar a pensar el hecho de que, haber tenido las primeras, o haber tenido más, haya conllevado más transformaciones en las políticas públicas o una transformación en sí misma de las propias instituciones. Ambas diputadas dicen haber tenido mujeres en los puestos más altos, pero no comparten lo que han hecho o por lo que han destacado. Sustentan la teoría de un feminismo liberal (Amorós y De Miguel, 2014).

La popular Llanos de Luna (Barcelona, PP) secunda las ideas de sus compañeras. Alega que el PP facilita «absolutamente» la participación política de las mujeres y que ha sido pionero en tener a las primeras presidentas del Congreso, del Senado y en otros cargos de representación pública. De Luna piensa que cada partido se debe regir por las normas de funcionamiento elegidas democráticamente entre sus afiliados.

Josefa Andrés (Valencia, PSOE) manifiesta, como Araujo, que su partido también facilita el acceso y la participación de las mujeres. De hecho, Andrés admite que llegó a ser diputada autonómica gracias a las cuotas. Elvira Ramón (Granada, PSOE) agradece las cuotas, de hecho, porque gracias a ellas aumentó la participación de las mujeres y consolidó la incorporación de las listas paritarias. Sin embargo, asiente que aún queda mejorar el encabezamiento de las listas. Se refiere a que exista más igualdad en ellas. Ramón propone aumentar y afianzar la participación de las mujeres en los órganos de decisión de los partidos políticos. Una opinión a la que se suma Rafaela Crespín (Córdoba, PSOE).

También está de acuerdo Zaida Cantera (Madrid, PSOE), que reconoce que el PSOE facilita el acceso y la participación de las mujeres, pero también admite que debería impulsar la paridad en todos los puestos. Por su parte, su compañera María Luisa Carcedo (Asturias, PSOE) considera que el partido debería darle una mayor importancia a la rendición de cuentas. Tamara Raya (Santa Cruz de Tenerife, PSOE) propondría la paridad al 50%, no entre el 60 y el 40%. Y una diputada socialista (Madrid) solicita más transparencia en las estructuras.

Teresa Jiménez-Becerril (Sevilla, PP) admite que el PP facilita el acceso de las mujeres. Sin embargo, reconoce que lo haría más flexible, menos orgánico. Ahora bien, ella puntualiza que su origen es la sociedad civil, su «carrera política no viene de una organización política». Por otro lado, Carmen Riobos (Toledo,

PP) apunta a que el PP facilita el acceso de las mujeres por mérito y capacidad; sin embargo, mejoraría la democracia interna del partido.

Con relación a su partido, Mertxe Aizpurua (Gipuzkoa, EH Bildu) reconoce que aprueba con suficiencia, comparativamente con otros, en cuanto a que facilita el acceso y la participación de las mujeres. Para mejorarlo, ella considera que todos los equipos de trabajo y de dirección deberían ser mixtos.

Una diputada de JuntsXCat (Girona) admite que su partido facilita el acceso de las mujeres. Y comparte la opinión de que todas «las personas deben tener un medio para ganarse la vida con independencia de su cargo en el partido». Es decir, no deben «depender únicamente del empleo en el partido», ni pensar que puede «ser permanente». Otra diputada de JuntsXCat (Barcelona) reconoce que la mayoría de las mujeres entran en la política porque consideran [los partidos] que «faltan mujeres». Pero dice que «las mujeres estamos» como si fuera un llamamiento, es decir, que hay mujeres. Por tanto, a ella le gustaría que en los órganos de decisión y de poder de su partido hubiese más mujeres.

Lidia Guinart (Barcelona, PSC), por su parte, afirma que su partido, «más que otros», facilita el acceso de las mujeres y la participación, pero piensa que tienen que «dar un salto decidido de la teoría a la práctica» y desterrar «de una vez por todas el machismo estructural que aún los impregna». Mariló Narváez (Málaga, PSOE), por su parte, quiere que se fomente la participación real de las bases.

María Luisa Vilches (Albacete, PSOE) admite que las mujeres sufren discriminación en la política, principalmente porque acceden a ella de forma transitoria, «para cubrir cuotas de partido en muchos casos». Esta diputada reconoce que los hombres siguen ocupando los primeros puestos en las listas electorales y el paso de las mujeres a la política es temporal, como también afirmaba Araujo. Y este hecho, asegura Vilches, es el que impide consolidar las carreras políticas de las mujeres. A esta circunstancia de partido, Vilches añade la falta de corresponsabilidad y que la práctica política, ocupada por hombres tradicionalmente, está circunscrita a sus horarios y sus formas de trabajo, que hacen imposible la compatibilidad con la vida personal, motivo por el que muchas mujeres abandonan su carrera política.

Por su parte, Eva Bravo (Cádiz, PSOE) sustenta que sin las mujeres el PSOE no sería el partido que es hoy. El PSOE, dice, necesita de las mujeres socialistas. Por eso justifica que orgánicamente debe cambiar. Además, Bravo asegura que «muchas personas se afilian a una formación política carentes de vocación y principios», una situación que produce problemas en «la vida interna del partido». Afirma que algunas personas buscan un interés personal y no trabajan

por el interés general del partido y de la ciudadanía. Y la ciudadanía, según ella, debería ser el motivo principal por el que una persona se afilia a una organización política. Weber (2007) aludía a que se vive para la política o se vive de la política, y en el segundo caso solo se puede aspirar a hacer de la política una fuente de ingresos permanente.

También la socialista Belén Fernández (Cáceres, PSOE) afirma que su partido ha sido precursor de todos los avances que han ido logrando las mujeres. Por eso considera que las estructuras no deberían ser un problema si se garantizara el acceso a los cargos de responsabilidad en condiciones de igualdad y transversalidad entre las diferentes áreas funcionales y territoriales.

Sin embargo, una diputada de UP reconoce que su partido fue el primer partido en tener órganos y listas paritarias corregidas, es decir, que no se perjudique a dos mujeres si van seguidas en una misma lista. Dice que UP también introdujo las primarias o la toma de decisiones mediante votaciones telemáticas en las que participan todos los inscritos, y con mecanismos que facilitan la participación de las mujeres. Lo único que esta diputada mejoraría en UP es la «presencialidad» para cualquier actividad, y que la toma de decisiones no esté en pocas manos. Hay que corregir, sin embargo, que el PSOE ya celebraba elecciones primarias antes de la aparición de UP. Las primeras se consolidaron en 1998 para elegir candidato a la presidencia. Se presentaron Josep Borrell y Joaquín Almunia (Quintana, 2017).

Otra diputada de UP (Valencia) confiesa que los partidos actuales tienen la estructura de los partidos norteamericanos del siglo XIX. «Son partidos de masas», añade, y funcionan como grandes empresas. Por tanto, afirma que el interés fundamental es la consolidación del partido, «como cualquier empresa». Sin embargo, según esta diputada, UP ha venido «para ser otra cosa y para ello debe mantener la independencia económica y la participación de las bases».

Uxía Tizón (Ourense, PSOE) comparte que su partido facilita «sin duda» el acceso de las mujeres. Pero siempre se puede mejorar, admite, porque ella apuesta por la paridad y una representatividad lo más equilibrada posible. También comparte que apostar por los líderes mediante primarias es un acierto que se debería llevar a cabo en todos los partidos. Ahora bien, no cree que haya que impulsar a «líderes absolutistas», sino que hay que fomentar «un parlamentarismo interno que cree consensos dentro del posible disenso». Y concluye:

*«Si un partido pretende convencer a un gran sector de la ciudadanía, tiene que empezar por organizarse y convencer a sus miembros.»*

Luz Martínez (Palencia, PSOE) no ha sentido discriminación en su partido, pero reconoce que existen círculos políticos masculinos donde es prácticamente imposible entrar. Su compañera Cristina López (Ciudad Real, PSOE) solo pediría que los partidos fuesen más cercanos a la ciudadanía.

Por otro lado, Pilar Ballugera (ERC, Barcelona) considera que su partido facilita el acceso de las mujeres «relativamente». Ella cambiaría la concepción misma de la organización.

Ana Botella (Valencia, PSOE) confiesa que el PSOE ha contribuido de manera histórica a la participación de las mujeres en el espacio público, pero, como toda organización, no puede permitirse levitar en la autocomplacencia y debe continuar trabajando de manera incansable para mejorar. Según ella, el PSOE debe orientarse «al doscientos por cien a los ciudadanos» porque, en demasiadas ocasiones, la clave orgánica de los partidos políticos («léase la clave interna del poder», dice) tiene más peso que la clave ciudadana en la consideración y promoción de los miembros de un partido. Por decirlo de otra manera, y según amplía Botella: sin la valoración y el aprecio de la ciudadanía ningún partido llega a ningún puerto. Porque si los partidos no se abren a lo que la sociedad les demanda, si se ensimisman en lo que a ellos les gusta más que en las personas y las prioridades que la gente quiere, corren el peligro de dejar de ser el instrumento elegido de participación política.

La diputada de EAJ-PNV Josune Gorospe (Bizkaia) comparte que su partido sí facilita el acceso de las mujeres a la política. Sin embargo, confiesa que el despliegue de itinerarios se sigue desarrollando con más fuerza y éxito en los hombres. «Debería aportar datos de un análisis más riguroso, pero a falta de él no hay más que observar quiénes ostentan los liderazgos y las portavocías de los equipos políticos en los distintos parlamentos e instituciones de mayor relevancia», comparte. Por este motivo, Gorospe opina que debería haber más presencia femenina con capacidad de decisión en las estructuras, «para que estos órganos tengan también mirada femenina».

#### 5.3.4 MUJERES Y REPRESENTATIVIDAD

Sobre la participación política de las mujeres, Beatriz Fanjul (Vizcaya, PP) considera que la participación de más políticas anima a mujeres jóvenes, las hace ver «que pueden llegar a cualquier parte si trabajan y se esfuerzan». Por tanto, una participación mayor de mujeres influye en otras mujeres e inspiran. Se confirma la necesidad de más referentes que construyan una cultura de la

presencia. Una presencia que visualice a más mujeres y que estas animen a más mujeres a participar, que teja una red mayor de mujeres en la vida pública.

Teresa Jiménez-Becerril (Sevilla, PP), por su parte, reconoce que las políticas siguen sufriendo discriminación porque es evidente que la representación es menor. Es cierto, reconoce también, que se ha avanzado mucho en pocos años. Pero comparte que «se buscan» mujeres en los partidos para que no sean tachados de abandonar la igualdad. Por tanto, admite que los partidos (liderados por hombres) cuentan con las mujeres por otros motivos ajenos al liderazgo de las mujeres o porque las consideren como iguales.

Y, sin embargo, Jiménez-Becerril asegura que las mujeres «están igual de preparadas que los hombres». El único obstáculo que ella reconoce como principal es la responsabilidad familiar. En las jóvenes, dice, casarse y tener hijos influye en su carrera. Pero también en las más mayores, puesto que, al cuidar de los hijos, no tienen total disponibilidad física ni mental. Según ella, «a veces esto crea sentimiento de culpa cuando estás lejos de tu familia por trabajo». Una opinión que concuerda con las opiniones de Berbel en esta tesis doctoral, pero también con las opiniones de Camps (2019), que admite que las mujeres se sienten culpables si descuidan lo que siempre fueron obligaciones exclusivas del sexo femenino.

Cuca Gamarra (La Rioja, PP), en cuanto a las mujeres y su representatividad, opina que las mujeres «somos el 50% de la sociedad», una participación que amplía la visión de la realidad social. Por tanto, está de acuerdo en que una mayor participación de las mujeres en política motivaría otra perspectiva en las políticas públicas. Gamarra, en este punto, se sincera, dejando al margen el rol que ocupa, abandonando el argumento de su propio partido (de un feminismo liberal predominante) que prevalece entre las opiniones de las políticas de derechas.

Una diputada de UP defiende que en política debe haber una representación real de la gente de nuestro país. Y para ello, aconseja que hay que seguir avanzando en este punto, porque ayudará a que las «decisiones que se tomen representen la voluntad real de la ciudadanía». No obstante, cree que la participación es condición necesaria, pero no suficiente. Y es que, según Pitkin (2014), la actividad de representar a los demás conlleva actuar por otras personas, y se consolida según qué es lo que se hace y cómo se hace. No es lo mismo estar y representar que tener el poder para ejercer el poder.

Una diputada del PSOE (Madrid) opina que hay que desvincular a las mujeres del ámbito de lo social para dismantelar estereotipos. Además, considera que la

participación de más mujeres tiene, en primer lugar, la cuestión numérica, que facilitará que se normalice la presencia de las mujeres en un doble sentido, para las propias mujeres y para que los hombres también se acostumbren. Esta consideración, admite, responde además a una cuestión de representación justa. El objetivo para ella tiene que ser la paridad. Sin embargo, y tal y como señala Pitkin (2014), los proporcionalistas sostienen la idea de un parlamento lo más parecido posible al país que representan, algo que sería, como dice la diputada socialista, justo. Pero tan solo respondería a la representación descriptiva, y no sustantiva, que es la que las mujeres políticas persiguen. Es decir, no solo representar, también ejercer el poder.

En este punto, Uxía Tizón (Ourense, PSOE) cree que la mujer ha conseguido una gran representatividad política a lo largo de la historia, y que existen grandes lideresas que, hoy en día, se estudian en la historia gracias a sus logros. España, dice, ha mejorado, pero no está exenta de obstáculos. Afirma que los partidos suelen tener procesos internos de elección, en los que siempre hay mujeres candidatas, pero, por una mayoría masculina, estas mujeres muchas veces caen. Por eso reconoce que hay que intentar superar el miedo de que la mujer esté en la cúspide de las grandes organizaciones.

#### 5.3.5 EL ROL DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y DE LAS REDES SOCIALES

En general, la experiencia de Gemma Araujo (Cádiz, PSOE) con los medios de comunicación ha sido muy buena. Pero sí reconoce haber tenido una experiencia muy negativa con el director de un medio en concreto, donde sintió claramente la misoginia de él hacia las mujeres, reflejándola en cada uno de sus comentarios hacia ella, hasta el punto del insulto, cuenta. Por otro lado, Araujo piensa que las redes sociales han entrado en la manera de trabajar de las políticas sin filtros ni ambages, y la exposición pública las somete a un escrutinio agresivo, con comentarios hirientes o descalificaciones que muchas veces se esconden tras un perfil falso. En otras ocasiones, admite, las redes sociales han sido un instrumento que ha permitido mantener cercanía con los ciudadanos.

Para Beatriz Fanjul (Vizcaya, PP) la «única discriminación» que sufren las mujeres en política es la atención «que profesionales de la comunicación y otras mujeres prestan a la imagen de las mujeres políticos». Describe su relación con los medios de comunicación como «intensa». Y cuando valora su experiencia en las redes sociales, responde, «hay mucha hipocresía en la izquierda a la hora de defender el feminismo del que hacen gala».

Josefa Andrés (Valencia, PSOE) considera que su relación con los medios de comunicación es difícil, porque van solo a la «anécdota», a la «rapidez» y son «poco rigurosos». Ahora bien, hace una distinción entre los medios de comunicación y el trato con periodistas. Ella, en cualquier caso, mantiene un perfil bajo.

Por su parte, Zaida Cantera (Madrid, PSOE) reconoce que ha tenido una buena relación, en su mayor parte, con los medios de comunicación. Sin embargo, admite que existe una falta de objetividad por parte de algunos medios y profesionales. Porque, según ella, «no informan, deforman la información para adaptarla» al objetivo que persigan o al mensaje que ya tengan preestablecido. En cuanto a las redes sociales, opina que al principio su experiencia fue buena, pero que las redes sociales han evolucionado hasta convertirse en un «campo de desahogo ideológico radicalizado, donde no existe impunidad para difamar, mentir, amenazar e insultar».

Teresa Jiménez-Becerril (Sevilla, PP) reconoce que la relación que tiene con los medios de comunicación es buena, porque es periodista además de política. También reconoce que su experiencia con las redes sociales es positiva. No tiene muchas críticas, admite, y sí apoyo. «Mi imagen pública es positiva», sentencia.

Para Mertxe Aizpurua (Gipuzkoa, EH Bildu) las preguntas que le plantean los medios de comunicación a las mujeres son preguntas que no les plantearían a los hombres. Y piensa que la tendencia a destacar la ropa o el peinado que llevan las políticas denota un fuerte sesgo. El sexismo en los medios de comunicación introduce una presión añadida en las políticas con proyección pública. O como diría García Beaudoux (2017), la cobertura mediática mantiene una fuerte presencia de estereotipos al dar más protagonismo a los clichés clásicos de qué se presupone que es ser una buena mujer. N. Fernández (2012) reconocía que los medios de comunicación tendían a destacar en sus coberturas el género de las mujeres, haciendo que el género fuese una consideración prioritaria. Por eso, a partir de ahí, subestiman su experiencia y asocian la información con el sesgo de género, centrándose en la estética, en su apariencia o en el estado civil.

Sin embargo, Aizpurua reconoce que ha trabajado toda la vida como periodista, hasta su etapa como política. Por eso cree que su opinión no podría ser objetiva. Ella dice manejarse bien porque conoce el terreno. Por otro lado, relativiza mucho la influencia en las redes sociales. Reconoce haber recibido insultos, amenazas «y palabras soeces». «Me han llamado fea y monstruo, que es muy recurrente cuando se quiere insultar a una mujer», dice Aizpurua, pero ella opta por silenciarles siempre y olvidarse.

Una diputada de JuntsXCat (Girona) considera que no le gusta hacer política a golpe de *tweet*. Piensa que se debería dedicar más tiempo a reflexionar y menos tiempo «a aparecer rápidamente en las redes sociales». Otra diputada de JuntsXCat (Barcelona), por su parte, considera que la relación que mantiene con los medios de comunicación es buena, pero cambiaría el paternalismo que tienen algunos periodistas con respecto a las mujeres.

Por otro lado, Cuca Gamarra (La Rioja, PP) comparte que su relación con los medios de comunicación se ha basado en el respeto. Pero admite que ha tenido la sensación de que, en muchas crónicas, algunas expresiones nunca las hubieran dicho o escrito de un hombre. En cuanto a las redes sociales, opina que es un canal que permite llegar a mucha gente y a la vez permite que la ciudadanía conozca a los políticos en el lado más personal. Sin embargo, también piensa que es un «campo demasiado hostil» donde el anonimato [de los perfiles de las redes, se refiere] coloca a las políticas «en una situación de muchísima vulnerabilidad». De hecho, Gamarra admite que ha «tenido que recurrir a la Justicia por amenazas, resultando condenado el agresor».

Lidia Guinart (Barcelona, PSC) reconoce que los medios de comunicación preguntan de manera recurrente por las dificultades que puedan tener o no las mujeres en política para conciliar. Aunque también reconoce que ya no hacen tantas preguntas personales. Opina que parece que solo las mujeres tienen hijos, hijas, madres o padres, «es una pregunta que me han hecho miles de veces y me exaspera», reconoce. En cuanto a las redes sociales, considera que la mayoría de mujeres, y más aún las mujeres feministas, como es su caso, suelen «sufrir ataques machistas con insultos, menosprecios y agresiones verbales de todo tipo». Ella reacciona bloqueando al perfil que la insulta y, cuando lo considera, denuncia al autor a la red social.

María Luisa Vilches (Albacete, PSOE) tiene una opinión parecida. Ella admite que las mujeres son tratadas de forma diferente: «no hay más que echar una ojeada a la prensa para ver que esto es evidente». Y su experiencia en las redes sociales es negativa, porque ha sido atacada por perfiles desconocidos al compartir feminismo y defender feminismo. Las descalificaciones que recibe, confiesa, son sexistas.

Los medios de comunicación, según Eva Bravo (Cádiz, PSOE), no resultan del todo imparciales, percibe que no contrastan las noticias y una connotación fuertemente ideológica en los contenidos. La imparcialidad y la veracidad, admite, deben garantizarla para el buen funcionamiento de la democracia. En cuanto a las redes sociales, al contrario que otras diputadas, comparte que su



experiencia ha sido buena y que hay que adaptarse a nuevas formas de comunicar desde el punto de vista político.

Una opinión parecida es la de María Luisa Carcedo (Asturias, PSOE), que considera que los medios de comunicación se centran más en las anécdotas que en las políticas concretas que afectan a las personas. Por tanto, ella cambiaría el foco hacia el interés general. Como apuntaba N. Fernández (2012), son numerosos los estudios que han demostrado una representación sesgada de las mujeres líderes, y ese sesgo influye en cómo la ciudadanía las perciba. La relación de Carcedo con las redes sociales es positiva, siempre que se mantengan los límites del respeto y la veracidad de las afirmaciones, dice. Ella opina que no hay que entrar en polémicas ni provocaciones.

La relación de Valentina Martínez (A Coruña, PP) con los medios de comunicación ha sido buena, desde el respeto y la funcionalidad. Y considera que las redes sociales influyen tanto positiva como negativamente, ya que son rápidas y no dan opción a rectificación. Según ella, mejoran «la comunicación directa entre los ciudadanos y el político, y a la vez circunscriben las respuestas a preguntas complejas en 280 caracteres». Pero hay que puntualizar que lo que se refiere a la cuantificación de los caracteres está relacionado con la red social Twitter.

Una diputada de UP comparte la siguiente declaración:

*«Mi formación política ha tenido importantes dificultades con los medios de comunicación por los intereses que representa, que no coinciden con los del gran poder mediático.»*

Esta diputada, añade, además, que esto es algo que han tenido que asumir, pero que no está exento de que, como sociedad, haya que combatir. No es bueno, admite, «que los medios estén en manos de muy pocas personas y que las *fake news* estén a la orden del día». Sobre las redes sociales, considera que su experiencia es buena en Instagram, mala en Twitter (porque está «plagado de *trolls*» de ultraderecha) y no le gusta Facebook. Piensa que el uso de las redes sociales es una cuestión generacional, es decir, que el uso más o menos de cada una depende de cada generación.

Para Llanos de Luna (Barcelona, PP) la relación con los medios de comunicación en general ha sido buena. Cambiaría el sesgo ideológico actual porque, según ella, «anteponen la subvención pública» y, por tanto, anteponen la directriz política a la libertad de información. En general, su experiencia con las redes sociales también es positiva: «Si eres respetuoso, te tratan con respeto».

Tamara Raya (Santa Cruz de Tenerife, PSOE) confiesa que ha tenido poca relación con los medios de comunicación porque ha escogido «cierto anonimato» al comprobar que mayor exposición no se traducían en número de votos. Otra diputada socialista (Madrid) opina de manera parecida: «Soy muy celosa de mi intimidad y la exposición se limita a asuntos políticos».

Elvira Ramón (Granada, PSOE) también se relaciona poco con los medios. Sin embargo, a ella le gustaría que contrastaran antes la información. La experiencia de Ramón con las redes sociales es buena, pero cree que pueden «morir de éxito» debido a que los bulos y los *trolls* copan la mayoría de los contenidos, y «el efecto puede ser el contrario del que se persigue». Ramón sentencia que «cada cual va a lo suyo y desconfía del resto de la información».

El único comentario que hace Uxía Tizón (Ourense, PSOE) con relación a este punto es que, por su experiencia, piensa que a muchas personas les cuesta ver a gente tan joven en puestos destacados y con responsabilidad. Admite haber «sufrido» algún comentario de ese tipo.

La relación de Pilar Vallugera (Barcelona, ERC) con los medios de comunicación es respetuosa, pero reconoce que los temas que ha liderado también los han seguido periodistas que eran mujeres. Por otro lado, reconoce que existen políticas públicas de primera y de segunda, y las que tienen que ver con las políticas de las personas eran, hasta hace poco, de segunda.

Una diputada de UP (Valencia) confiesa que es muy cautelosa cuando habla con la prensa porque teme la utilización o salida del contexto de sus palabras. A su modo de ver, la prensa en España no asume el papel que le ha dado la Constitución. «Los medios de comunicación tienen dueños», afirma, «y sirven a determinados intereses». De hecho, cree que es el «reflejo de una democracia cada vez más débil y en peligro».

Ana Botella (Valencia, PSOE) confiesa que, si hubiera tenido mayor relación con los medios de comunicación, su trayectoria política habría sido diferente. Pero en la política, dice, «hay más señales de tráfico que en una gran ciudad». Y a veces ello imposibilita el encuentro de políticos y medios, admite. Por otro lado, la exposición de Botella en las redes sociales ha sido limitada y reducida, y considera que, para hacerlo bien, hay que invertir medios y tiempo. Es decir, para que funcione bien, tiene que estar debidamente profesionalizado, contando con buenos profesionales, porque «hay mucho amateurismo y exhibicionismo entre los políticos en redes sociales y en ninguno de los dos casos me parece que aporten».

Con relación a los medios de comunicación, Josune Gorospe (Bizkaia, EAJ-PNV) revela que se considera líder miembro de un equipo, pero que no ha ostentado el liderazgo de ese equipo. Por eso dice que no puede «aportar mucho» en cuanto a su experiencia con los medios de comunicación. En redes sociales procura sobreexponerse y «no confundir la popularidad con el reconocimiento político por parte de los seguidores». Ella lo resume de la siguiente manera: «Procuro no hacer “el tonto” para tener éxito».

Sin embargo, Cristina López (Ciudad Real, PSOE) comparte que los medios de comunicación hacen su trabajo y que ellas deben tener la habilidad para salir de las dificultades que a veces les plantean. Confiesa, además, que en redes sociales ha recibido en algún momento acoso por parte de la ultraderecha, que intentó iniciar una campaña, aunque sin mucha relevancia.

#### 5.3.6 MUJERES Y CAMPAÑAS ELECTORALES

En cuanto a las campañas electorales, Gemma Araujo (Cádiz, PSOE) no cree que existan muchas diferencias entre la campaña de un hombre y la de una mujer, puesto que ambos pretenden llegar al electorado dando una imagen de responsabilidad, trabajo y compromiso. Ahora bien, sí considera que las mujeres estamos más expuestas a las críticas que los hombres. Y esta reflexión condiciona en sí misma su respuesta.

Beatriz Fanjul (Vizcaya, PP), sin embargo, considera que la diferencia está entre los candidatos y los equipos, y no por el sexo del candidato, sino por la persona en sí que se enfrenta a la campaña. Una opinión parecida tiene la popular Llanos de Luna (Barcelona, PP), que considera que las campañas dependen más del perfil de la persona que de su sexo.

Por su parte, Zaida Cantera (Madrid, PSOE) sí reconoce que existen diferencias entre la campaña de un hombre y de la una mujer, aunque no desarrolla dichas diferencias.

Teresa Jiménez-Becerril (Sevilla, PP) sí identifica diferencias entre la campaña de un hombre y una mujer. De hecho, reconoce que, en las campañas, hombres y mujeres hacen saltos mortales para conciliar, pero las mujeres hacen «el triple salto mortal, sin duda». Justifica su opinión admitiendo que la sociedad está creada para que la mujer tenga más presencia en la familia frente al hombre, que tiene que mantener económicamente a la familia. Y, a causa de ello, «se supone que su trabajo es más importante y puede tener menos disponibilidad», según

Jiménez-Becerril. También admite que esto está cambiando a medida que las mujeres cada vez más asumen puestos de responsabilidad.

Mertxe Aizpurua (Gipuzkoa, EH Bildu) identifica una diferencia en el estilo de las campañas electorales entre un hombre y una mujer. Y esa diferencia es la cercanía, que la relaciona más con las mujeres.

Cuca Gamarra (La Rioja, PP) también considera que hay diferencias entre la campaña de un hombre y la de una mujer. En su caso, piensa que el candidato hombre será reconocido por su apellido, mientras que la candidata mujer, por su nombre de pila o por lo más anecdótico. Esta reflexión se ajusta a lo que comparte Nogueira en esta investigación y sobre cómo tratan los medios de comunicación a las mujeres políticas: mientras se alude a los hombres por su apellido, a las mujeres por su nombre o se las califica con algún adjetivo.

Ahora bien, Lúdia Guinart (Barcelona, PSC) puntualiza que las campañas «a veces las diseñan equipos muy masculinizados», aunque se trate de la campaña de una candidata. María Luisa Vilches (Albacete, PSOE) completa esta opinión porque piensa que las campañas obedecen a estereotipos de género que, de una forma u otra, inciden en diferentes aspectos de la campaña electoral. B. Llanos subraya que los medios importan porque son unos de los escenarios fundamentales de la campaña electoral, más allá de la comunicación directa, e importan porque tienen la capacidad de enmarcar una información que presentan a la opinión pública que acaba convirtiéndose en agente de cambio (citada en García Beaudoux, 2017).

Eva Bravo (Cádiz, PSOE) detalla su respuesta: afirma que no son iguales unas elecciones locales, autonómicas o generales. La diferencia, desde su punto de vista, depende del lugar geográfico y de la figura del candidato o de la candidata. Y ve imprescindible el tipo de equipo que acompañe al candidato o la candidata. Concluye su opinión diciendo que, «de cara al electorado hay veces que el perfil de mujer candidata beneficia y otras no», pero en general cree que una mujer está más aceptada por la ciudadanía que en épocas pasadas.

En campaña electoral, según Belén Fernández (Cáceres, PSOE), queda aún mucho trabajo por hacer para que una mujer no se vea obligada a demostrar una excelencia que a un hombre no se le exige.

Por su parte, una diputada del PSOE (Madrid) considera que la campaña electoral dependerá de lo que la persona candidata quiera transmitir y qué valores quiera destacar de su proyecto. También de lo que considere que son sus fortalezas, de su propia personalidad o de su formación profesional.

A Uxía Tizón (Ourense, PSOE) no le gusta generalizar, pero cree que en las campañas electorales las mujeres suelen dar un toque de cercanía, algo que piensa que le falta al hombre por culpa del distanciamiento que se ha provocado desde el poder. En otros aspectos, considera que las campañas, a día de hoy, son muy similares entre candidatos y candidatas.

Por su parte, Ana Botella (Valencia, PSOE) no cree que haya diferencias de manera natural entre la campaña de un hombre y una mujer, sino que se crean, bien por estrategia o por ignorancia. Admite que cada campaña, cada país, cada momento histórico, cada candidata y cada candidato son diferentes. Por tanto, el acierto de una campaña se puede medir en el éxito o si se gana o se pierde la elección. Se pueden sacar ya conclusiones de cómo han funcionado campañas orientadas de una u otra manera, dice, pero ella apuesta por empoderar la personalidad de la candidata.

La diputada de EAJ-PNV Josune Gorospe (Bizkaia) opina que sí son distintas. Según ella, se ensalzan desde el simbolismo distintos valores en las candidatas que en los candidatos. Por tanto, dice, el juego de colores es distinto, incluso las intervenciones en los mítines y en los actos electorales tienen una representación distinta. Por eso cree que las claves de los discursos obedecen a distintos intereses. Además, Gorospe alude a que las diferencias más notorias también se encuentran en las edades de los candidatos y candidatas, la indumentaria y la comunicación verbal y no verbal percibida.

### 5.3.7 LA PARTICIPACIÓN POLÍTICA DE LAS MUJERES Y LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Gemma Araujo (Cádiz, PSOE), piensa que las mujeres tenemos una visión más completa, más sensible y más conciliadora, y por ello cree que tenemos más capacidad de empatizar y de llegar a acuerdos. Comparte que una mayor participación de mujeres en la política facilitaría otra perspectiva de las políticas públicas porque, según ella, las mujeres somos las mejores conocedoras de algunos aspectos que perjudican notablemente a las mujeres y, por ejemplo, en materia de conciliación, seríamos más exigentes.

Por su parte, Beatriz Fanjul (Vizcaya, PP) no cree que una mayor participación de mujeres en política motive otra perspectiva en las políticas públicas. Sin embargo, su compañera de partido Cuca Gamarra (La Rioja, PP) opinaba que si las mujeres son el 50% de la sociedad, era necesaria una participación que ampliara la visión de la realidad social. De hecho, Josefa Andrés (Valencia, PSOE)

sí considera que la participación política de las mujeres impulsa más transformaciones sociales y que, al menos, la participación de las mujeres en política debería ser del 50%.

Teresa Jiménez-Becerril (Sevilla, PP) cree que la sensibilidad hacia las causas sociales pueden tenerla hombres y mujeres por igual. Sin embargo, reconoce que, «seguramente, las mujeres tienen un instinto que ayuda» a la existencia de más transformaciones sociales. Es más, reconoce que una mayor participación de mujeres en política motivaría otra perspectiva en las políticas públicas, especialmente hacia políticas de empleo, la educación y las políticas sociales. Reconoce que serían diferentes y más orientadas a la flexibilidad y a la conciliación, y que potenciaría las capacidades de las mujeres.

En cuanto a la participación política de las mujeres, Mertxe Aizpurua (Gipuzkoa, EH Bildu) admite que las mujeres influyen en la transformación social porque se entrecruzan en la labor política valores como el trato igualitario o la solidaridad. Valores que hacen modificar las decisiones que se adoptan y que inciden en el cambio social. Por tanto, Aizpurua cree que esos valores están relacionados con las mujeres y que una mayor participación de mujeres en la política motivaría otra perspectiva en las políticas públicas, en este caso feminista.

En este punto, Gloria Elizo (Madrid, UP) está en desacuerdo, porque opina que no necesariamente todas las mujeres tienen capacidad de transformación o voluntad.

Lidia Guinart (Barcelona, PSC) reconoce en este punto que es más decisiva la ideología que el sexo, porque las mujeres políticas que están marcando una diferencia en la transformación de la sociedad con políticas públicas innovadoras son mujeres progresistas. Según Guinart, es manifiesto en el Gobierno con una fuerte presencia de mujeres. Y considera que hay muchos modelos de mujeres políticas de derechas que, con sus declaraciones, nos retrotraen al siglo pasado o al anterior. Por eso, cabe hacer una distinción entre qué derecha. Hay políticas del PP, como Ana Pastor (2019) (incluso otras diputadas en el marco de esta investigación), que han compartido públicamente que es imprescindible alcanzar una igualdad real y no solo formal. No ocurre lo mismo con mujeres que representan a Vox, a la ultraderecha. Por ejemplo, Macarena Olona (Granada, VOX) dijo (Congreso de los Diputados, 2020):

*«La violencia no tiene género, Señorías. ¡No tiene género! Y no vamos a asumir en nuestro grupo que se criminalice al varón, que se le haga potencial asesino y maltratador, porque no aceptamos que la violencia esté en el ADN masculino, no aceptamos sus leyes ideológicas y totalitarias».*

Mariló Narvárez (Málaga, PSOE) considera que las mujeres en política adoptan más normas que fomentan la igualdad, y pone el ejemplo de normas relacionadas con el teletrabajo, que han ayudado en el momento de la pandemia porque «nos está costando la salud, mental y física». Elvira Ramón (Granada, PSOE) opina que la participación política de las mujeres impulsa más políticas relacionadas con las relaciones laborales, los servicios públicos, la igualdad, la conciliación y la corresponsabilidad. Una opinión que recuerda a la del expresidente Rodríguez Zapatero cuando alude a que las mujeres de su Gobierno tenían el «convencimiento» de qué políticas públicas deberían impulsarse. Son las mujeres las principales afectadas o a las que principalmente les influye. Y las mujeres son mayoría en la sociedad, un 51%; no se trata de ningún colectivo. Ramón apunta a que las mujeres tienen una perspectiva diferente, que no es mejor ni peor, sino diferente. Dice que es, posiblemente, «porque vivimos situaciones diferentes y aún encontramos muchos obstáculos para desarrollar nuestra participación».

Luisa Vilches (Albacete, PSOE) tiene una opinión más amplia al respecto. Inicia su explicación diciendo que el 51% de la población son mujeres y estas no están representadas en los órganos donde está el poder. Si esto no ocurre, según esta diputada, no se llevarán a cabo políticas pensadas para las mujeres, porque la perspectiva de género se le escapa al «ojo masculino, que no sufre la desigualdad» y solo en ocasiones es capaz de verla. Y es que hay diferencia entre género y sexo al hablar de la mujer y de la participación política, catalogando el género como la dimensión del proceso social y cultural, y distinguiendo el sexo como la dimensión biológica (Escribano, 2011).

Por otro lado, Vilches admite que la presencia de mujeres en órganos de poder político no es garantía de que, efectivamente, se produzcan políticas feministas. Por tanto, «las transformaciones sociales, con mirada de género, deben ir de la mano de mujeres y hombres que crean en la igualdad real».

La lucha de la mujer contra el patriarcado ha sido fundamental para vivir la sociedad en la que vivimos hoy, según Eva Bravo (Cádiz, PSOE). Pero admite que sigue existiendo dominación del hombre sobre la mujer en todos los ámbitos, como en el laboral, social, judicial, educativo o cultural. Confiesa que la participación política de las mujeres impulsa más transformaciones sociales, por eso aconseja que se debe continuar reivindicando el liderazgo de las mujeres en la sociedad, ocupando puestos de responsabilidad en lo laboral, en la política y en la sociedad.

Carmen Riobos (Toledo, PP) considera que la participación política de las mujeres impulsa más políticas sociales, medioambientales «y de la vida práctica y cotidiana» porque admite que las mujeres son más prácticas, cercanas y solidarias. Esta afirmación responde a la clasificación de Nicholson (1987) de los estereotipos de género según el polo femenino (citado en Ramos López, 2005). Y por tanto, para Riobos, más mujeres en política significaría una mayor aplicación de políticas centradas en las personas.

Su compañera de partido la popular Valentina Martínez (A Coruña) opina lo contrario. Las mujeres impulsan la transformación social en política «y en todo, pero no por ser mujer», admite, sino porque la participación política en general impulsa la existencia de las transformaciones sociales que la ciudadanía necesita o que el partido considera que la sociedad necesita. Por eso piensa que la participación de gente lo suficientemente preparada y comprometida es lo necesario para unas mejores perspectivas en las políticas públicas de nuestro país, independientemente del género de esas personas.

Sin embargo, en el pasado se ha demostrado que una participación de gente lo suficientemente preparada y comprometida no ha sido suficiente. Tampoco se puede permitir admitir que las personas lo suficientemente preparadas sean mayoritariamente hombres, porque son más los hombres los que aún están en los cargos, y en los cargos donde se toman las decisiones. ¿Son solo ellos los que están bien preparados? Además, la historia nos ha demostrado que si las mujeres no se hubiesen movilizado a favor de sus derechos, que también han sido una reacción a sus necesidades, probablemente conquistas como el voto de las mujeres, la participación política sin discriminación por sexo, el aborto, el divorcio, la educación o la igualdad salarial no se hubiesen alcanzado de la manera en la que se ha hecho. E incluso, derechos ya conseguidos, como la interrupción voluntaria del embarazo, no estarían amenazados.

La socialista María Luisa Carcedo (Asturias) considera que la participación política de las mujeres aporta una visión más humanista en general, y que las mujeres tienen una inclinación mayor por las profesiones de mayor compromiso humano y social. Por eso confirma que más mujeres motivaría otra perspectiva de las políticas públicas, y «una mayor eficacia por su actitud y generosidad».

Por su parte, Llanos de Luna (Barcelona, PP) comparte que, actualmente, la participación política de las mujeres no influye en la transformación social. Y argumenta que cuando se inició hace más de un siglo la incorporación de la mujer a las «actividades públicas y profesiones liberales» supuso un gran avance social por la distinta forma que tiene la mujer de resolver problemas o cuestiones de todo tipo. Pero que, sin embargo, ya no se da esta situación. Cree que existen



magníficos profesionales con independencia de su sexo. Un argumento más que refuerza la teoría del feminismo liberal (Amorós y De Miguel, 2014).

Tamara Raya (Santa Cruz de Tenerife, PSOE) tiene una opinión contraria. Considera que la participación de las mujeres sí impulsa más transformaciones sociales «por una cuestión de costumbre» al ser, dice, «cuidadoras y gestoras». Por tanto, admite, la visión de la mujer es fundamental desde el punto de vista social. Aunque esta respuesta pueda parecer estereotipada, lo cierto es que la historia ha ido demostrando que las mujeres han impulsado la agenda que ha ampliado sus derechos (Campoamor, 2006; Nash, 2006) y más allá del voto femenino, como el divorcio o el acceso a la educación (Rey, 2018), como se aludía anteriormente.

Por su parte, Uxía Tizón (Ourense, PSOE) admite que las mujeres somos muy empáticas desde el punto de vista social, algo que ha ayudado mucho en la forma de hacer política. Subraya que esto ha potenciado gran parte de la legislación que ha ido transformando nuestro país. Y lo ejemplifica no solo en el campo de la defensa de nuestros derechos, también con relación a los menores, discapacitados o nuestros mayores. Lo que quiere decir es que las mujeres no han impulsado solo problemas que les afectan a las mujeres, sino que su perspectiva ha ido más allá, ampliando derechos para las personas mayores o con relación a la infancia. Un ejemplo lo encontramos en la diputada María Luisa Carcedo, que también fue ministra de Sanidad entre 2018 y 2020, y que lideró los trabajos para llevar a cabo la aprobación de la ley que regula la eutanasia (BOE, 3/2021).

La diputada de ERC Pilar Vallugera (Barcelona) opina que de la participación de las mujeres que representan a Vox no se desprendería ningún tipo de política que favoreciera la perspectiva que ella considera que sería necesaria. De hecho, explica que no es extraño que las mujeres de derechas tengan más visibilidad que las de izquierdas, o más capacidad de participación política, ya que esto responde a un privilegio de clase, según ella. Las mujeres, dice, reúnen tres condiciones: mujer, territorio (en su caso, lo especifica como «nación oprimida») y clase baja. Y añade otros condicionantes, como la raza o la procedencia. Vallugera cree que las mujeres son las que podrían cambiar esto, pero, al mismo, admite que son las que lo tienen más difícil.

Y lo tienen más difícil porque el feminismo liberal también encubre políticas que son regresivas. Y lo hace bajo el maquillaje o la ilusión de la emancipación, de la independencia, del individualismo. Esto provoca que las fuerzas que representan al capital sean percibidas por los demás como «progresistas» (Arruza *et al.*, 2019: 17).

Una diputada de UP (Valencia) opina que la participación política de las mujeres y su influencia para la transformación social dependen de la ideología de la política, porque hay diputadas que «sostienen la inferioridad de la mujer respecto al hombre y que deben resignarse a la función biológica de procrear». Por otro lado, también reconoce que hay mujeres y hombres que luchan por una sociedad en igualdad, tanto en el desarrollo profesional de ambos como en el ámbito de los cuidados.

Según Ana Botella (Valencia, PSOE) las mujeres tienen el sentido de la realidad en su ADN y son extraordinariamente sensibles a las necesidades más perentorias. Por eso admite que las mujeres en la política son imprescindibles para impulsar y consolidar las grandes transformaciones sociales pendientes. Para Botella, la tradición, una tradición de cientos de años que se escribe en masculino en el espacio público, no cambia de la noche a la mañana. Porque los mecanismos que silencian a las mujeres están arraigados en la cultura occidental (Beard, 2018). Botella sentencia:

*«La incorporación plena de las mujeres a la actividad política es y será la única garantía de avance de las políticas públicas.»*

#### 5.3.8 HACIA LA TRANSFORMACIÓN DEL MODELO CULTURAL

Gemma Araujo (Cádiz, PSOE) piensa que es complicado cambiar cuando estamos inmersos en pensamientos propios de nuestra cultura patriarcal. Sin embargo, cree que, para cambiar esta forma de pensar, deberíamos empezar a trabajar en proyectos coeducativos desde edades muy tempranas.

Cuca Gamarra (La Rioja, PP) piensa que, en el ámbito de los partidos políticos, lo que debe cambiar es la cultura. La cultura política de las organizaciones. Pero, para ello, es preciso un cambio también en la cultura social. De hecho, ella dice que adaptaría en el día a día la posibilidad de conciliación laboral y familiar, especialmente para que los horarios de la actividad política no estén vinculados al terminar la jornada laboral, algo que dificulta la participación de las mujeres. De hecho, admite que el teletrabajo y las *videollamadas* pueden ser fundamentales en el cambio de cultura de las organizaciones políticas. Cabe mencionar que la Ley del trabajo a distancia (BOE, 10/2021) impulsada desde el Ministerio de Trabajo y Economía Social que lidera Yolanda Díaz salió adelante el 9 de julio de 2021. Entró en vigor el 11 de julio. El PP también la apoyó.

Cuando María Luisa Carcedo (Asturias, PP) habla de discriminación, también de discriminación por la orientación sexual de las mujeres, considera que aún

persisten muchos prejuicios, aunque se haya avanzado. Hay discriminación por cuestiones inherentes a la condición humana que no se ajustan a los patrones culturales dominantes, asegura. Y, para ella, esto es algo que genera «rechazo y agresividad». Ese patrón cultural dominante genera, además, marginación y, a veces, exclusión, algo que origina un «sufrimiento psicológico añadido».

### 5.3.9 OBSTÁCULOS Y CÓMO SUPERARLOS

Gemma Araujo (Cádiz, PSOE) considera que la situación personal de las mujeres influye absolutamente en sus carreras porque, históricamente, a las mujeres se le han adjudicado las tareas del hogar y la crianza de los hijos. La perfecta casada y el ángel del hogar, la representación cultural por excelencia de finales del XIX y principios del XX, según Nash (2006), que continúa en pleno siglo XXI.

Araujo Piensa que una mujer que trabaja fuera de su casa, y además se dedica a la política, recibe una mayor exigencia y un doble foco: tener la obligación de ser buenas políticas y además buenas esposas. Una idea que considera totalmente patriarcal. Además, admite que las cargas familiares, como obstáculo, paralizan la decisión de una mujer para dar el paso a la política. Las mujeres creen, admite, que el grado de implicación, los horarios y el temor a qué puedan pensar los demás (ser juzgadas, la crítica) son obstáculos. Además, el sentimiento de culpabilidad de las mujeres suele ser mayor que el del hombre precisamente por pensar en el abandono de sus tareas.

También Araujo identifica que existe una discriminación real que sufren las mujeres, puesto que reconoce que se las exige más, se las cuestiona más y se las infravalora más. Y, además, parece que las mujeres están destinadas a papeles secundarios cuando admite que existen muchas mujeres capacitadas para ser protagonistas. Piensa que, para que estén, solo hay que apoyarlas.

Por último, reconoce que las políticas sufren discriminación, además, por su orientación sexual, especialmente en los últimos años, a partir del auge de la ultraderecha. Y, con el crecimiento de la ultraderecha, que amenaza derechos, también han crecido los motivos para afianzar los derechos adquiridos por las mujeres y seguir avanzando.

Beatriz Fanjul (Vizcaya, PP) tiene una opinión distinta a Araujo. Es verdad que coinciden en que la situación personal de cada persona influye siempre en su vida. Sin embargo, Fanjul dice que «influye con independencia del sexo del individuo». Además, es contundente: «no» considera que existan obstáculos

para el acceso de la mujer en la política. Tampoco identifica discriminación en nuestro país hacia las políticas bisexuales, lesbianas o transexuales. De hecho, admite que «si existe algún tipo de discriminación es una discriminación positiva». Ahora bien, el hecho de no considerar que la situación personal impacta más en las mujeres y negar la existencia de obstáculos para el acceso de las mujeres en la política (feminismo liberal) es un obstáculo en sí mismo. Es decir, el no reconocimiento supone un obstáculo en sí mismo.

Por su parte, Josefa Andrés (Valencia, PSOE) sí cree que la situación personal de las mujeres influye a la hora de impulsar su liderazgo. Y piensa que el hecho de ser mujer hace más difícil ser creíble, especialmente es difícil que sean escuchadas. Andrés, además, considera el «borrado de las mujeres», la invisibilización, como la principal discriminación que sufren las mujeres en política (Criado, 2020; Nash, 2006). Por último, reconoce discriminación hacia las mujeres en política por su orientación sexual, especialmente por los sectores económicos y sociales.

Zaida Cantera (Madrid, PSOE) admite que la situación personal influye en las mujeres a la hora de desarrollar su liderazgo, pero también para el desarrollo de cualquier cometido en cualquier ser humano. Ella considera que las mujeres en política sufren discriminación cuando son juzgadas por su entorno, por su físico, y no por ellas mismas. Y es que reconoce en la falta de igualdad el principal obstáculo.

También Teresa Jiménez-Becerril considera que la situación personal de las mujeres influye: «totalmente». De hecho, reconoce que las mujeres tenemos muchas más responsabilidades, como por ejemplo el cuidado de los hijos o de las personas dependientes. Estas responsabilidades influyen en la libertad, asegura, porque el trabajo de una mujer es doble, dentro y fuera de casa. Y es que, el mundo, que siempre ha pertenecido a los hombres, aún conserva la filosofía que ellos mismos le han otorgado, y este hecho mismo determina la base de la complejidad del trabajo femenino (Beauvoir, 2015). Además, según Jiménez-Becerril, la mujer no suele aceptar roles de liderazgo porque no sabe si ello le impedirá cuidar de su familia como quisiera. El hombre es más libre, asegura Jiménez-Becerril. Y admite que, en muchos casos, el hombre sabe que alguien lo hará por él. Y ese alguien normalmente es una mujer.

Jiménez-Becerril, además, admite que las mujeres políticas siempre sufren discriminación, aunque reconoce que en Europa menos, una opinión que también coincide con la de Queralt por la trayectoria de las líderes europeas. Sin embargo, la contraposición está en los países subdesarrollados, donde reconoce que las mujeres políticas son más discriminadas. Jiménez-Becerril admite que

hay «muchos hombres mediocres ocupando puestos de liderazgo que podrían ser ocupados por mujeres mucho más capacitadas que no tienen acceso».

Mertxe Aizpurua (Gipuzkoa, EH Bildu) cree que, en las mujeres políticas, influye indudablemente su situación personal, porque los cuidados recaen todavía sobre las mujeres. Piensa que no se ha avanzado demasiado y reconoce que este aspecto es un «hándicap notable». Además, considera que las políticas son observadas y juzgadas de diferente manera no solo por los medios de comunicación, también por la sociedad, «que todavía es muy machista», admite.

Por otro lado, asegura que el «famoso techo de cristal no se ha roto», y aunque las mujeres quizá ya no tienen tantas dificultades para entrar en política, sí tienen dificultades para mantenerse en ella y llegar a los círculos de poder real. Aizpurua reconoce que «la dificultad de conciliar es una de las más importantes». Por otro lado, percibe discriminación entre las mujeres políticas por su orientación sexual. «La homosexualidad masculina está reconocida, aceptada e incluso prestigiada», mientras que el resto, para ella, está todavía marcado por la discriminación.

Una diputada de JuntsXCat (Girona) reconoce que las mujeres en política sufren discriminación porque, a diferencia de los hombres, que no se les cuestiona, se tiende a pensar que las mujeres ocupan el puesto por cuota o porque están pagando un favor. Otra diputada de JuntsXCat (Barcelona) cuenta que tiene dos hijos menores de edad y que su compromiso con la familia es muchas veces socialmente incompatible con su compromiso con el proyecto de país. Sin embargo, admite, «a pesar de todo, siempre lo conseguimos». Comparte que el sobreesfuerzo que tienen que hacer las mujeres en general, y el hecho de ser mucho más cuestionadas, dificulta la tarea.

Cuca Gamarra (La Rioja, PP) cree que la situación personal de la mujer no influye en su carrera política. Sin embargo, y contradiciéndose a sí misma, considera que la conciliación sí es un obstáculo. De hecho, admite que las formas y los usos en el día a día de la actividad política «siguen siendo muy masculinos en las formas». Con Gamarra también coincide Gloria Elizo (Madrid, UP), que admite que hay obstáculos porque la política se articula de «forma muy masculinizada».

Gamarra continúa y cuenta que, hoy en día, en el ámbito municipal, no está ni regulado el voto telemático, por ejemplo. Además, reconoce que las mujeres sufren discriminación porque tienen que demostrar el motivo por el que han llegado a obtener una responsabilidad política o un cargo. En su opinión, es debido a las cuotas, que «nos han dejado ese lastre», por ejemplo. Sin embargo, esta diputada no ofrece una alternativa para revertir la situación que ella misma critica y que admite de desigualdad. El fin de las cuotas es asegurar una relativa

igualdad en el punto de salida y con el objetivo de promover la igualdad al final de proceso (Valcárcel, 2019), porque, por sí misma, no se logrará.

Por su parte, Lúdia Guinart (Barcelona, PSC) considera que las mujeres en política sufren discriminación y reconoce obstáculos para el acceso de las mujeres a la política. «Rotundamente, sí», dice, como el techo de cristal, que admite que existe en política. Piensa también que las mujeres permanecen menos tiempo en las listas electorales, «aunque gracias a las cuotas hay ahora más paridad». Pero también reconoce que a las mujeres en política se les asignan responsabilidades que históricamente les han sido impuestas por el hecho de ser mujeres, Guinart las llama «responsabilidades feminizadas». Además, afirma también que las políticas son más juzgadas por el físico y forma de vestir, algo que las sigue cosificando, o sufren intromisiones en su vida privada en mayor medida que los hombres. Y menciona que hay mujeres que sufren una «doble discriminación»: por ser mujeres y por su orientación sexual. María Luisa Vilches (Albacete, PSOE) coincide en esta «doble discriminación» y con estas mismas palabras.

Por otro lado, Guinart considera que las cuotas han derribado parte de los obstáculos que tienen las mujeres en política, pero reconoce que hay más. Uno de los más evidentes que menciona es la falta de corresponsabilidad en los cuidados. Está convencida de que es imprescindible más compromiso como sociedad para que esa situación cambie. Que es imprescindible impulsar políticas públicas que saquen los cuidados de la responsabilidad exclusivamente privada y de las mujeres.

Mariló Narvárez (Málaga, PSOE) cuenta que tiene dos hijos de 2 y 7 años y está separada. Sus hijos la necesitan y para atenderlos le quita horas al trabajo. Mientras, otros compañeros, asegura, tienen disponibilidad plena para viajar, estudiar, etc. Por tanto, sin duda, su situación personal supone ser un obstáculo. Por otro lado, se enfrentan a que muchos compañeros les digan que están por cuota y no por su valía. Y admite que acceder a cargos de responsabilidad también es más limitado para ellas. Ella percibe además obstáculos añadidos si se pertenece al ámbito rural, especialmente por la influencia negativa de la familia y de los propios compañeros. Es decir, pertenecer al ámbito de lo rural supone tener que afrontar un obstáculo más si se desea liderar en una organización política. La desigualdad aumenta conforme al territorio.

María Luisa Vilches (Albacete, PSOE) piensa que, si las mujeres siguen encargándose de los cuidados y del hogar, y mientras no exista corresponsabilidad real, las mujeres cohabitarán en el ámbito laboral con los hombres en «desigualdad de condiciones». Por eso apunta que, con una mochila más cargada, el camino es más duro. Y un camino más duro impide a la mujer

llegar a la meta. Su compañera Luz Martínez (Palencia, PSOE) también piensa que tener hijos frena la carrera política al tener menos disponibilidad, incluso a pesar de existir la conciliación.

A su vez, Vilches reconoce que la falta de autoestima en las mujeres en política es un gran obstáculo, y suma los estereotipos de género que anclan a las mujeres a los hogares. Piensa que las mujeres son fundamentales en la política municipal o en los órganos de representación empresarial cuando se trata de cooperativas, por ejemplo. Son fundamentales, por tanto, en el ámbito rural y para el desarrollo rural. Y considera que el feminismo es la mayor arma con el que cuentan las mujeres para derribar los obstáculos. Ella explica que «la expansión de su mensaje es la forma de cambiar el ideario colectivo y de implementar políticas igualitarias desde todas las administraciones».

Eva Bravo (Cádiz, PSOE) reconoce que la sociedad está cambiando, pero la realidad es que son las mujeres las que siguen asumiendo la responsabilidad del cuidado de las personas que son dependientes en el ámbito familiar. Subraya, especialmente, la situación de las familias monomarentales. Además, admite, cuando una mujer participa en una organización política, se entrega al máximo «renunciando a muchas de sus responsabilidades» familiares, una situación que les genera «un sentimiento de culpa innegable que la mayoría es incapaz de reconocer».

Por otro lado, otra socialista, Belén Fernández (Cáceres, PSOE), considera que la vida personal de las mujeres influye en sus carreras políticas. Cuenta que cuando comparten la vida personal, las mujeres se dan cuenta de hasta qué punto siguen asumiendo las laborales relacionadas con los cuidados. Para ella, «la política es un servicio público» que requiere disponibilidad y conlleva dificultades en la planificación de la vida cotidiana. Fernández opina que la discriminación que sufren las mujeres en política está estrechamente relacionada con los obstáculos. Los espacios de poder, comparte, siguen estando «masculinizados» y las mujeres tienen que demostrar una ejemplaridad que a los hombres ya se les presupone. Además, reconoce que luchan contra los estereotipos, que acaban afectando de manera negativa en el desarrollo de sus puestos de responsabilidad. Amplía este punto admitiendo que los estereotipos encasillan a las mujeres con determinadas áreas de actuación y esto las limita para acceder a otros espacios con más responsabilidad y poder de decisión. Por último, reconoce que hay mujeres que sufren una discriminación adicional porque a su condición de mujeres hay que sumar la discriminación que sufren por su orientación sexual, algo que las empuja a ser invisibles.

Por el contrario, Valentina Martínez (A Coruña, PP) afirma que las mujeres en su partido no son discriminadas; «yo al menos no lo he sentido así», asegura, porque «en el Partido Popular no se valora a alguien por ser hombre o mujer, sino por sus capacidades».

Sin embargo, María Luisa Carcedo (Asturias, PSOE) sí reconoce discriminación:

*«Se conservan aún reductos en el subconsciente colectivo, presunción de falta de idoneidad para determinado nivel de responsabilidades.»*

Una diputada de UP reconoce que las mujeres sufren discriminación, algo que se refleja en la brecha salarial, en la brecha en las pensiones, en las tareas de los cuidados o en la violencia machista, «que tiene en los asesinatos constantes su máximo exponente». Por otro lado, admite que las mujeres tienen que demostrar permanentemente su valía. Y que cuando ser mujer y mujer joven, o «racializada», o mayor, o de «clase baja», los perfiles femeninos prácticamente desaparecen de la política, dice. «Todo en política está pensado para hombres que no se corresponsabilizan», sentencia.

Por su parte, Llanos de Luna (Barcelona, PP) opina que las mujeres no sufren ningún tipo de discriminación, pero sí se las examina en temas que no se examina a los hombres, como por ejemplo la forma de vestir, el peinado, el color de pelo, o el físico, etc. Además, ella no considera que las mujeres sean discriminadas por su orientación sexual. Es más, dice que se «explota la orientación sexual de algunos políticos como algo positivo».

Raquel Pedraja (La Rioja, PSOE) piensa que aún existen sectores de la sociedad que siguen tratando a las mujeres de manera inferior por el hecho de ser mujeres. Y considera que el acoso que reciben en las redes sociales es desmesurado. En cuanto a los obstáculos, sí cree que existen menos en política que en cualquier otro sector.

Su compañera de partido la socialista Tamara Raya (Santa Cruz de Tenerife) considera que la situación personal de la mujer influye en su carrera política, especialmente la condición de ser madre: «a ningún hombre le preguntan qué hace con los hijos cuando está en Madrid, a mí sí». Y, al igual que De Luna, siente que las mujeres son más cuestionadas, especialmente por el físico, por la vestimenta e incluso por los estudios.

En este punto también está de acuerdo Elvira Ramón (Granada, PSOE), que opina que desgraciadamente las mujeres siguen ocupándose más de las



responsabilidades familiares, algo que limita la disponibilidad. Y como la mayoría de las diputadas, como B. Fernández, Bravo o Araujo, considera que los obstáculos se deben, fundamentalmente, al reparto de los tiempos y a que las mujeres siguen asumiendo la mayor parte de las responsabilidades en materia de cuidados. «Derribarlos es la gran asignatura pendiente de nuestra sociedad», sentencia. Sin embargo, es contradictoria esta opinión de Ramón, porque admite, al mismo tiempo, que cree que las mujeres en política no sufren ningún tipo de discriminación. Tampoco identifica que sufran discriminación las mujeres en política por su orientación sexual.

Otra diputada socialista (Madrid) cree que la situación personal de las mujeres influye en las opciones que tiene para formar parte y participar de los lugares donde se toman las decisiones. Ahora bien, cree que no influye en su liderazgo, sino en sus posibilidades, y lo expresa de la siguiente manera:

*«Si seguimos cuidando nosotras, como oficio tradicional de nuestro género, no podremos estar en espacios donde se requiere nuestro tiempo y cualificación.»*

Esta diputada, además, hace una categorización de la discriminación en «formal» y «no formal». Y considera que el tipo de discriminación que sufrimos las mujeres es una discriminación informal por la exposición a la crítica por cuestiones físicas o sexuales, minusvaloración, presunción de incapacidad, etc. Piensa que las mujeres tienen que ser muy brillantes, y ni aun así se está exenta de este tipo de descalificaciones. Considera que la exigencia de capacidad y mérito se aplica con mayor intensidad a las mujeres. Y concluye admitiendo que faltan referentes de mujeres.

Uxía Tizón (Ourense, PSOE) apunta que las mujeres también sufren discriminación por su orientación sexual, especialmente desde sectores conservadores. De hecho, admite que estos sectores conservadores, «en ocasiones, pretenden aparentar ápices de progresismo, pero sus políticas y modos de actuar delatan que no quieren movilizar legislación ni cambios en este aspecto». Por tanto, admite un feminismo liberal que resta avances sociales.

Por su parte, la diputada de ERC Pilar Ballugera (Barcelona) relata que uno de los motivos que la empujaron a retirarse de la política activa en 2007 fue el cuidado de sus hijos. La maternidad, admite, es el mayor obstáculo que tienen las mujeres junto con el cuidado de las personas mayores. Y apunta a que esta situación tiene un sesgo importante de clase. Añade que las que pueden y quieren externalizar el cuidado de sus personas a cargo, pueden actuar en política como los hombres; pero ideológicamente esta es una premisa que combate, dice, no solo por

motivos personales, sino por motivos ideológicos. Y amplía su argumento diciendo que, si las personas que se dedican a la política no cuidan de los suyos, difícilmente se podrá entender a las personas a las que sirven o representan. Por tanto, solo las que han renunciado (o simplemente, no han querido) tener pareja e hijos están en un lugar privilegiado de dedicación y presencia, admite Ballugera, porque el trabajo político requiere, para estar en puestos de liderazgo, mucha presencia.

Ana Botella (Valencia, PSOE) cree que todavía, en pleno siglo XXI, hace falta una «fuerza titánica» para que las mujeres puedan ejercer y compatibilizar las carreras profesionales con vidas familiares. Y considera que los obstáculos se multiplican, es decir, desaparecen unos y aparecen otros nuevos: estereotipos, limitaciones, trampas sentimentales, etc. A la vez, asume que es innegable el progreso de las mujeres en la política española y se siente orgullosa de pertenecer a un partido como el PSOE que, según ella, ha impulsado y ejercido un claro liderazgo en este ámbito, en el de apostar por incrementar la presencia y la representación de las mujeres en la política y, en general, en el espacio público. Sin embargo, Botella es consciente de que aún hay asignaturas pendientes. Y sentencia:

*«Debemos ser las mujeres las que reivindicamos que sigue habiendo fotos e imágenes solo en masculino; espacios y puestos solo en masculino. Todavía laten inconscientes masculinos en la toma de decisiones.»*

Por otro lado, Josune Gorospe (Bizkaia, EAJ-PNV) comparte que la prueba de que las mujeres son discriminadas por su orientación sexual «es que apenas existen en el ámbito político».

### 5.3.10 MEDIDAS PARA FOMENTAR EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LA POLÍTICA

Para Gemma Araujo (Cádiz, PSOE) es importante que haya más presencia de mujeres en la política para que vayan instaurando horarios conciliadores, como por ejemplo no poner reuniones más tarde de las 20 horas, o tener una mayor flexibilidad horaria. Además, considera que deben modificar la actitud para con las mujeres en cuanto que la renovación siempre les afecta a ellas más, haciendo que los hombres perduren más en los cargos. Y es que la política está repleta de reuniones que no acaban, viajes o eventos de fin de semana, compromisos que, aunque parezca que no se pueden aplazar, se pueden aplazar. Una situación que obliga a las personas a vivir con una presión que acaba empujando a la familia y

a los hijos (Camps, 2019). Políticas y políticos, al fin y al cabo «que no encuentra aliciente alguno en otras cosas que también son ocasión de diversión y de sentido» (Camps, 2019: 35).

Por su parte, Josefa Andrés (Valencia, PSOE) propone como medida, para derribar los obstáculos que impiden a las mujeres fomentar su liderazgo en política, una gran alianza social que las mujeres deben tejer en la sociedad. Una red, como la que proponen Corredor o Queralt.

Mertxe Aizpurua (Gipuzkoa, EH Bildu) está convencida de que hay que poner en marcha más medidas para la conciliación y para los cuidados, para que la responsabilidad no solo recaiga en las mujeres. Por otro lado, apuesta por una educación no sexista para revertir la situación actual. «Al ser un problema social», admite, «los hombres, desde niños, salen más preparados para desenvolverse en el espacio público».

Una diputada de JuntsXCat (Girona) reconoce que la conciliación familiar es el principal obstáculo que tienen las mujeres políticas. Y para ello propone modificar las leyes en base a este precepto y adaptar la gestión del tiempo.

Por su parte, Belén Fernández (Cáceres, PSOE) precisa que para derribar los obstáculos son necesarias más medidas que garanticen la presencia y la actividad de las mujeres en todos los ámbitos políticos. Pero también considera que hay que impulsar un trabajo de socialización más amplio que destruya estereotipos.

María Luisa Carcedo (Asturias, PSOE) insiste en que, generalmente, se piensa en masculino. Según Kaplan (2000), las teorías de Freud y Lacan ayudaron a desarrollar la estructura de la mirada masculina y femenina, y la mujer fue analizada como el principal objeto de esa mirada masculina, desde esa posición, y el hombre como portador de esa mirada. Pero es una mirada masculina como hombre blanco hacia una mujer blanca. Sin embargo, no hay apenas conocimiento de qué ocurre con otras miradas y desde otra posición, por ejemplo, desde las minorías a las que Colau hacía mención. Por esta razón, Carcedo sostiene que hay que «persistir en la necesidad de paridad y poner el foco en la idoneidad y eficacia de las mujeres».

Tamara Raya (Santa Cruz de Tenerife, PSOE) derribaría los obstáculos reivindicando la condición de la mujer, no imitando a los hombres. Ella propone la conciliación en igualdad de condiciones, permisos de paternidad de 16 semanas y reducción de jornadas por cuidado de menores para ellos. «Pero, para eso, las mujeres debemos entender que los hijos son de ambos, con las mismas obligaciones», sentencia. Hay que subrayar que el cuestionario se respondió en

2020 y que el permiso de paternidad en España a 16 semanas entró en vigor en 2022 (BOE, 6/2019; López y Toral, 2022).

Su compañera Luz Martínez (Palencia, PSOE) considera que hay que seguir potenciando el liderazgo entre las mujeres como «algo inherente en el sistema educativo». Pero no solo el liderazgo político, sino en general, admite: «formar para creer que, como mujeres, no tenemos barreras».

Ana Botella (Valencia, PSOE) dice ser optimista por naturaleza, pero piensa, como Martínez, que hay una «gran tarea pendiente en la educación en igualdad en España, en los hogares y en el sistema educativo». Cristina López (Ciudad Real, PSOE) comparte una opinión parecida. Según ella, las mujeres son cuestionadas constantemente por sus logros y cree que la única forma de derribar obstáculos y cuestionamientos «es seguir trabajando en la educación desde que somos pequeños».

Por otro lado, Botella admite que, la política, gestionada durante décadas por hombres, es intensiva en el tiempo (Brown, 2018; Genovese, 1997). De hecho, según ella, es posible que no haya otra actividad que concilie peor en España que la política. «Así que cabe la revolución del tiempo», dice, porque «es perentorio lograr mayor eficiencia en el uso del tiempo, y el cambio de horarios en España debería ser una prioridad que retomar». Para Botella, las jornadas en la vida política son maratonianas «y no hay familia que las resista». Las mujeres madres, o con vocación de serlo, cree que tienen en ello un gran obstáculo. Y le preocupa que ahora lo moderno, y lo bien visto para las jóvenes políticas, sea tener hijos y retomar la actividad política a los pocos días y sin coger baja de maternidad. Va en la dirección contraria de lo que debería ser el derecho de conciliar, según Botella. Las mujeres no deberían sentir la presión o la amenaza de que van a perder su puesto o de que las vayan a eliminar de la vida pública por ser madres.

#### 5.4 PRIMERAS CONCLUSIONES

Como en el capítulo anterior, en este apartado se introducen algunas de las conclusiones que se extraen a partir del análisis y de los resultados de esta segunda fase de la investigación.

Reconociendo el momento en el que las diputadas respondieron a este cuestionario, valoro especialmente su atención y el tiempo que cada una le dedicó. También quiero reconocer el compromiso que han mostrado por esta investigación, así como el tono de sus respuestas y la sinceridad que se denota

en ellas, especialmente al hablar de obstáculos, situaciones personales o relaciones con su propio partido.

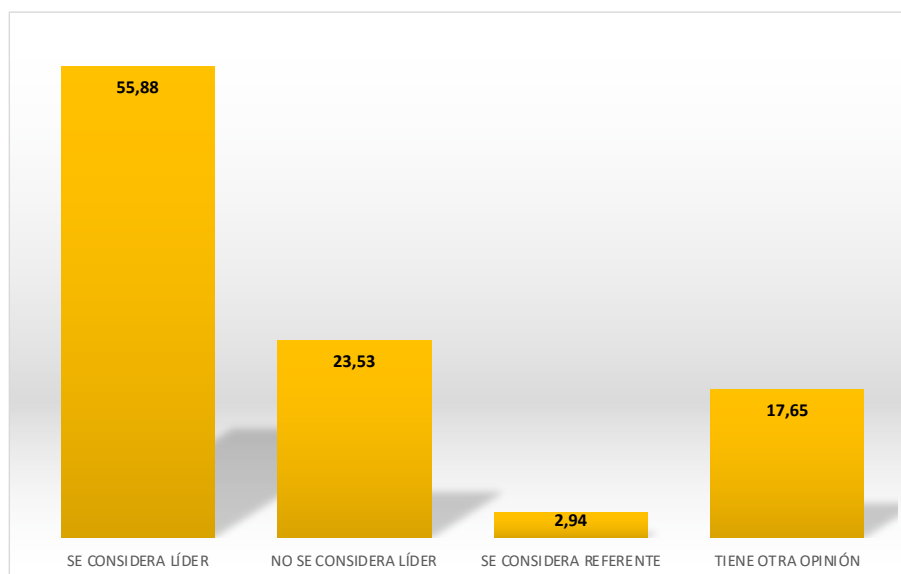
Al principio de este capítulo, cuando se compartían las características de la muestra, se confirmaba que existen dos bloques ideológicos: diputadas más alineadas a la izquierda, que representan el 73,5% de las diputadas que han respondido, y diputadas más alineadas a la derecha, que representan al 26,5%. Sin embargo, vamos a ver cómo las respuestas aportadas rompen en la mayoría de las ocasiones esta diferencia de bloques.

Cabe destacar que, al definir el liderazgo, hablan de pertenencia a un grupo, de formar parte de un proyecto, de la confianza o del talento. Una definición más cercana al liderazgo colectivo, al democrático o al transformador (Brown, 2018), algo que nos lleva a pensar que los liderazgos colectivos no tienen por qué estar representados necesariamente por presidentes o jefes de Estado.

El 23,53% de las diputadas respondieron que hay tantos liderazgos como personas, pero casi todas alinearon el liderazgo a adjetivos diversos. El liderazgo autoritario ha sido el más mencionado, seguido del liderazgo participativo, empático, colectivo, democrático y carismático. Y la mayoría (el 67,65% frente al 32,35%) distingue dos modelos de liderazgo entre el hombre y la mujer. A la mujer le asignan atributos como la empatía, la naturalidad, la humanidad, el diálogo o la optimización del tiempo. Al hombre, poder, energía, autoritarismo, agresividad y fuerza.

A pesar de que todas ellas, que son diputadas, al haber sido elegidas y ostentar una autoridad legal (Weber, 2007), una representación descriptiva (Pitkin, 2014) y responder frente a la ciudadanía que representan (donde mayoritariamente son mujeres) en cada uno de sus territorios, el 23,53% de ellas no se consideran líderes (Gráfico 5.4). Por tanto, hay una parte de ellas que diferencian entre lo que supone el liderazgo de lo que supone la representación, de lo que supone ser y estar, y de lo que supone participar e influir. En aquellas que no se consideran líderes, también se percibe que cumplen con el síndrome de la impostora (Cadoche y Montarlot, 2021).

GRÁFICO 5.4.  
PORCENTAJE DE DIPUTADAS QUE SE CONSIDERAN LÍDERES



*Fuente:* Elaboración propia.

La mayoría de las diputadas (31 de 34, el 91,18%), además, consideran que la situación personal de las políticas influye a la hora de alcanzar puestos de liderazgo o responsabilidad, o sencillamente ejecutar su trabajo. Les resta oportunidades mientras sigan recayendo sobre las mujeres las responsabilidades del hogar y de la familia. Cabe recordar que casi la mitad de las diputadas que componen la muestra no responden a ninguna persona a cargo. Y, sin embargo, las obligaciones con motivo de las cargas familiares, la corresponsabilidad y la crianza de los hijos son percibidas entre las diputadas como el mayor obstáculo con el que se encuentran. Por otro lado, coincide que las diputadas que respondieron que la situación personal no influye representan al PP.

Con relación a este punto, hay que mencionar que la mayoría de las diputadas identifica la existencia de obstáculos para poder ascender a cargos de dirección o ejecutar su liderazgo, concretamente el 82,35%. Uno de ellos, y el principal, es el ya mencionado: la situación personal, la familia, la conciliación y los cuidados. Las diputadas que no perciben la existencia de obstáculos (el 17,65%), al menos no para el acceso a la participación política en sí, representan a varios partidos, como el PP, el PSOE o EAJ-PNV, aunque la mayoría que respondieron de manera negativa representan al PP.

Además, el 85,29% de las diputadas identifican que las mujeres en política sufren algún tipo de discriminación que también les impide alcanzar puestos de

liderazgo o desarrollar su carrera política o profesional. La discriminación la identifican en varios sectores: por querer conciliar, en el tratamiento de los medios de comunicación, en el comportamiento en las redes sociales, el grado de exigencia del entorno, la infravaloración, el cuestionamiento, en los privilegios de clase, por la orientación sexual, en la violencia machista o el tratamiento que reciben en el marco de su partido político. Discriminación que está íntimamente relacionada con los obstáculos con los que ellas dicen encontrarse en su día a día. Cabe decir que aquellas diputadas que no identifican discriminación pertenecen a varios partidos políticos: PP, PSOE y UP.

Más del 82% (28 diputadas) además sí identifican que las mujeres en política sufren discriminación por su orientación sexual. Las cuatro diputadas que no consideran que exista discriminación pertenecen al PP, excepto una, que pertenece al PSOE.

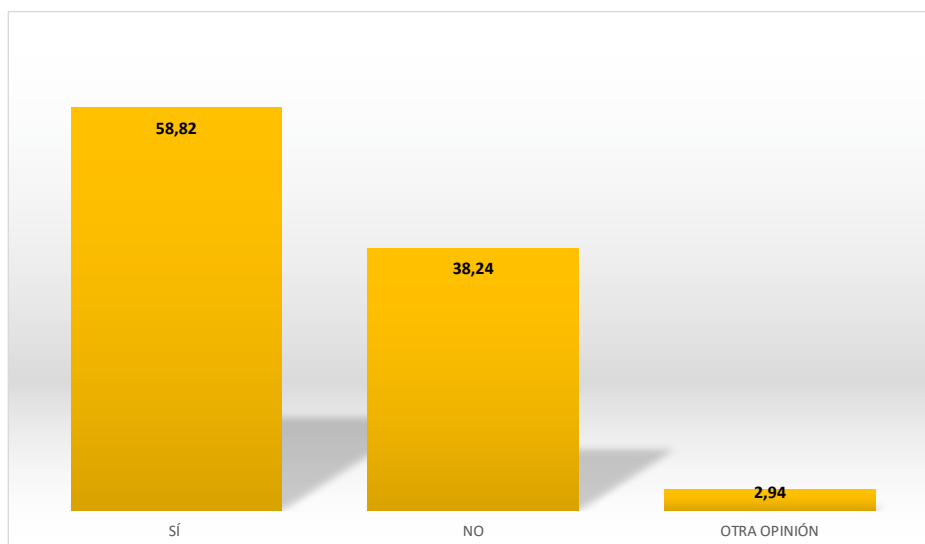
Por otro lado, todas las diputadas admiten que su partido político facilita el acceso de las mujeres y la participación política, excepto una diputada de ERC que dice que lo hace «relativamente». Sin embargo, también el 82,35% considera que tiene que cambiar algo en sus partidos o mejorarse en el marco de sus estructuras para fomentar el liderazgo de las mujeres y la participación política. Y proponen medidas como la paridad en las estructuras orgánicas, participación real de las bases, más transparencia, una mejora en la gestión del tiempo, mejora de la situación orgánica a nivel juvenil o acercarse más a la ciudadanía. El 17,65% (seis diputadas) dice no querer cambiar nada y en esta cuestión opinan así diputadas de varios partidos, como el PSOE, PP, JuntsXCat o UP.

Además, 29 diputadas (el 85,29%) también respondieron que una mayor participación de mujeres en la política motivaría o impulsaría más transformaciones sociales y otra perspectiva de las políticas públicas. Especialmente porque consideran, como se ha dicho anteriormente, que identifican una diferenciación en su forma de actuar, pero también porque son ellas las que principalmente soportan problemas que deberían resolverse desde la vida pública. Las que responden que más mujeres no impulsa más transformaciones sociales o mejores políticas públicas están representadas en distintos partidos políticos, como UP, PP o PSOE.

En cuanto a las campañas electorales, cabe decir que 20 diputadas sí identifican diferencias entre la campaña de un hombre y la de una mujer especialmente por las connotaciones que supone ser candidata y mujer en un entorno plagado de obstáculos para acceder al poder y que ellas mismas identifican, por la opinión que tienen con relación a los medios de comunicación y, especialmente, por las diferencias que también localizan a nivel territorial, ya que no son comparables

los contextos de las campañas electorales. Se puede tratar de primarias (internas en el marco del partido), o municipales, autonómicas, generales o europeas.

GRÁFICO 5.5.  
PORCENTAJE DE DIPUTADAS QUE ENCUENTRAN DIFERENCIAS  
ENTRE LA CAMPAÑA ELECTORAL DE UN HOMBRE Y LA DE UNA MUJER



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los medios de comunicación, 24 diputadas (70,59%) considera que su relación con los medios de comunicación y su experiencia en las redes sociales es buena o que sencillamente es correcta. La opinión que tienen sobre las redes sociales, concretamente, es más negativa que la que tienen con respecto a los medios. Algunas consideran que su tratamiento en las redes sociales es nefasto, que no las usan o que consideran que existe agresividad. Otras, que son útiles porque acercan más a la ciudadanía o que se necesitaría una mayor profesionalización para usarlas correctamente.

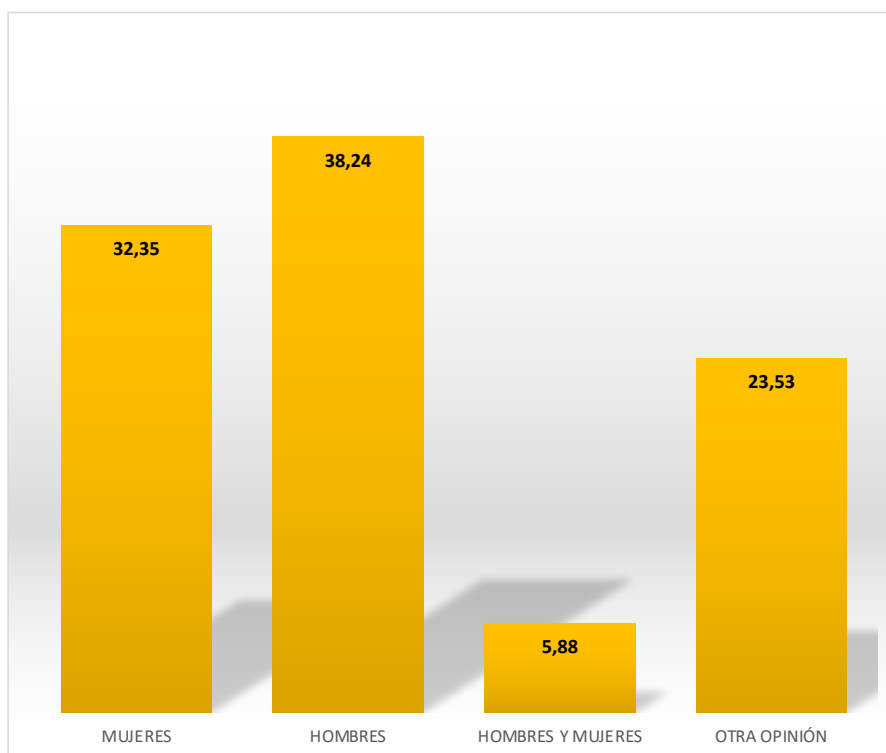
Sin embargo, a pesar de confesar que puedan tener una buena relación con los medios de comunicación, concretamente, todas se quejan del tratamiento que reciben o de cómo tratan los medios en general a las políticas. Lo que sí queda claro es que los medios suponen ser un obstáculo y no una oportunidad para las mujeres en política en cuanto al tratamiento que hacen de ellas en sus coberturas. La mayoría apunta a que no se centran en la noticia y sí en la anécdota, y son más juzgadas por el género. Esto hace que toda la noticia gire en torno a este punto y sean cuestionadas por cómo visten, qué peinado llevan



o cuál es su situación personal, en lugar de ser preguntadas por lo que piensan o qué proponen. De hecho, la misoginia de los medios de comunicación es uno de los principales obstáculos que las políticas identifican.

Cabe añadir, además, que los referentes de las diputadas, o personas que les han inspirado o motivado, son mayoritariamente hombres (Gráfico 5.6). 22 diputadas, adicionalmente, mencionan como referentes, ya sean mujer u hombre, a otros políticos. Mientras que cinco diputadas hacen mención a familiares. Dos diputadas tan solo mencionaron a un hombre y una mujer como sus referentes. Y siete diputadas compartieron no ser mitómanas o tener otra opinión al respecto, como que tienen varias referentes o se inspiran en varias personas.

GRÁFICO 5.6.  
REFERENTES DE LAS DIPUTADAS



Fuente: Elaboración propia.

Por último, las diputadas consideran que la igualdad no está lograda y que la desigualdad sigue impregnando los espacios de la vida pública, aunque se haya avanzado considerablemente. Especialmente, consideran que deben modificarse los códigos culturales, ya sea en el marco de los partidos o de la sociedad.

Entre las principales medidas que comparten para fomentar el liderazgo de las mujeres está la promoción de una educación no sexista que impulse una nueva cultura en el marco de nuestra sociedad, pero especialmente en el marco de los partidos políticos. También abarcar un gran proceso donde exista la institucionalidad de género, y para ello hace falta una gran red de mujeres, una gran alianza social y mayor sororidad. También proponen más políticas públicas para la conciliación, de tal manera que, frente a la sociedad, los hombres y las mujeres tengan igualdad de responsabilidades en igualdad de condiciones. Y a esto hay que incluir igualdad de oportunidades para poder acceder a cargos de responsabilidad pública si se desea. E incluso proponen legislación para regular los usos del tiempo.

Por último, quisiera mencionar que no deja de sorprender cómo muchas diputadas responden en masculino cuando se habla sobre liderazgo, un síntoma de que el liderazgo lo reconocemos, de manera consciente o inconsciente, más en los hombres que en las mujeres, quizá, porque también hay más hombres líderes en la política (o con más altos cargos).

Hay diputadas del PP que mantienen argumentos históricos propios de sus partidos políticos en cuando a lo que la igualdad se refiere (Verge, 2007), lo que hace pensar que en muchos momentos del cuestionario no abandonan el rol que ocupan y acaban posicionando un feminismo liberal que en sí mismo supone un obstáculo para ellas mismas (Arruzza *et al.*, 2019). Sin embargo, son especialmente valiosas sus reflexiones en cuanto abandonan su rol, lo que nos lleva a pensar que, independientemente de la ideología, las mujeres en política tienen más en común que lo que los argumentos de sus partidos distinguen. Se perciben especialmente sinceras las reflexiones de algunas diputadas del PP que llevan muy poco en política.

Reitero la idea de que, aunque entre las diputadas que responden se identifican claramente dos bloques ideológicos, lo cierto es que las respuestas no se concentran en dos bloques ideológicos, ya que parte de ese 26,5% de las diputadas del bloque de la derecha coinciden con el resto de las diputadas en las categorías de análisis identificadas con matices muy concretos que se especifican y desarrollan a lo largo del capítulo. Existe una clara diferencia muy localizada, y es que solo tres diputadas del PP responden que no encuentran obstáculos en la

situación personal de la mujer para impulsar o desarrollar su liderazgo, algo que podría responder a una diferenciación de clase ya mencionada por Verge (2007) y una queja generalizada por parte de políticas de izquierdas que afirman que no todas las mujeres parten de la misma situación económica ni social para desarrollar una profesión o pujar por un cargo de alta responsabilidad. Quienes tienen mayor capacidad económica como para depositar en terceras personas responsabilidades (y así compartirlas), tendrán también una mayor libertad para poder desarrollar su vida profesional. Por tanto, no todas las mujeres parten con los mismos derechos ni con las mismas oportunidades (Verge, 2007).

Por tanto, desde mi punto de vista, el análisis y los resultados de este capítulo quedan sustentados desde la perspectiva feminista a excepción de opiniones muy puntuales.

Y el consenso generalizado, sin grandes diferencias de bloques ideológicos, me lleva a pensar que las diputadas del Congreso votarían de manera muy parecida una misma agenda legislativa que ampliara derechos para todas si no tuvieran que responder ante una disciplina de voto ideológica que, principalmente, lideran y deciden los hombres de sus partidos.

# TERCERA PARTE

# CONCLUSIONES

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LA POLÍTICA: UNA PERSPECTIVA CONTEMPORÁNEA

Angela Paloma Martín Fernández

## CAPÍTULO

# 6. CONCLUSIONES

### 6.1 INTRODUCCIÓN

Esta investigación partía de la hipótesis de que, si bien España ha avanzado mucho en igualdad, incorporando a más mujeres a la vida pública y, por tanto, acortando la brecha de la representatividad en nuestro país, aún la presencia de las mujeres es insuficiente con relación a la sociedad que representan. Mujeres líderes en España ha habido siempre, pero se las ha ido borrando de la historia hasta el punto de que siguen existiendo dificultades para encontrar referentes. Mujeres líderes en España ha habido siempre, pero no es lo mismo cómo se define el liderazgo teóricamente, siendo conscientes de que se ha venido desarrollando con una presencia mayoritaria de hombres, porque más hombres a lo largo de la historia han ostentado el poder. Mujeres líderes en España ha habido siempre, pero no es lo mismo el concepto de liderazgo que conocemos y cómo lo definen las líderes de nuestro país, que asumen esa infrarrepresentación institucional e incluso que reconocen que carecen de poder e influencia en la toma de decisiones.

Por tanto, el objeto principal de esta investigación ha sido desarrollar el concepto de liderazgo desde una perspectiva feminista. Pero también definir los obstáculos que impiden a las mujeres en política desarrollar su liderazgo, manifestar el impacto de la participación política de las mujeres desde sus voces y desde las voces de expertas y expertos y ofrecer un conjunto de medidas que ayuden a fomentar el liderazgo de las mujeres en política con el deseo de mejorar su situación en el futuro.

Se subraya la importancia de cada una de las personas que han participado, tanto en la primera como en la segunda fase de la investigación, porque sus trayectorias, su acción política y sus reflexiones aportan el valor y la altura que se considera que esta tesis merecía. El reto, considero, por parte de las personas que han participado, ha sido huir de los esencialismos, empatizar con la investigación y aportar una perspectiva transversal lo más profunda y valiosa posible.

Se confirma, además, que las líderes en España aún reciben un trato desigual en comparación a los políticos en las tres variables que se analizan: la representatividad, los medios de comunicación y las campañas electorales.

Por tanto, desde el punto de vista de esta tesis doctoral, la hipótesis de partida ha sido refrendada. Y como manifiestan las siguientes páginas, se dan respuestas a las preguntas objeto de esta investigación.

## 6.2 EL LIDERAZGO DESDE LA PERSPECTIVA FEMINISTA

La propia pregunta de qué es el liderazgo es considerada masculina y muchas mujeres no se identifican en el liderazgo definido desde el androcentrismo porque, al haber existido más líderes reconocidos internacionalmente, es desde esta posición desde donde se ha definido el liderazgo (Genovese, 1997; Brown, 2018): solo desde los hombres y solo desde las experiencias de los hombres. Se ha entendido que un jefe manda, y que un líder o una líder crea líderes (Martín, 2020). Las voces que participan en esta investigación aportan una nueva concepción del liderazgo, desde sus experiencias y desde sus trayectorias.

Se reconoce el hecho de que, desde el convencionalismo de los partidos políticos, se impulsan liderazgos más estereotipados y creados en base a una cultura que no deja de ser patriarcal, porque los principales liderazgos de los partidos políticos los siguen ostentando los hombres. Las principales líderes con una larga trayectoria en el marco de los partidos acaban supeditadas al poder masculino, eliminando cualquier rastro de liderazgo en ellas y dando paso únicamente a una representación simbólica o descriptiva, pero nunca sustantiva (Pitkin, 2014) y en ningún caso diferenciadora, algo que se valora y se reconoce especialmente en esta tesis. Sin embargo, las personas que acaban destacando, yendo a contracorriente y diferenciándose, son cuestionadas por sus partidos políticos, penalizadas y, en muchos casos, castigadas o excluidas. Las organizaciones acaban desplazando a quienes realmente quieren promover cambios estructurales. Básicamente, el pensamiento único y monocolor de los partidos dificulta a las mujeres liderar.

Cabe resaltar que la acumulación de años de militancia no es valorada positivamente (o especialmente valorada) cuando se explicita qué es el liderazgo o a quiénes se consideran líderes. Aunque se reconoce que es más complicado ostentar un cargo en primera línea en España sin ser militante o sin pertenecer a una organización. Sin embargo, no es justificación aferrarse a lo establecido como norma.

El liderazgo, desde la perspectiva feminista, se considera relevante desde el punto de vista de una mayor participación política, pero también horizontal e innovador, porque se reconoce el hecho de que las políticas públicas más innovadoras las están impulsando las mujeres, y no solo para ampliar derechos de las mujeres, o cuestiones que les atañen a ellas y a las que responden con una reivindicación necesaria, sino para ampliar los derechos de la sociedad en su conjunto: es decir, pensando en los territorios, en las minorías, en las personas más vulnerables, en la infancia, en las personas mayores o en las personas con necesidades o capacidades especiales. Como vemos, estas cuestiones no son cuestiones que atañen solo a las mujeres, nos afectan a todas y a todos como sociedad. Por eso no es aceptable que los avances sociales sean mencionados como cuestiones de las mujeres o problemas de las mujeres: se trata de la defensa y la protección de los derechos humanos en su conjunto. Por tanto, el liderazgo feminista responde también a un liderazgo inclusivo, de construcción con los demás (García-Valenzuela y Jiménez, 2019).

Se confirma aún la brecha de género que existe en términos de representatividad en nuestro país. Si un 51% de la ciudadanía son mujeres, las mujeres aún no están presentes en las principales instituciones públicas. Ni mucho menos liderándolas. Aunque en España se haya avanzado, y la ley de igualdad (2007) supusiera un punto de inflexión, la ley de igualdad no se cumple en todos sus términos ni en todos los espacios. La igualdad real aún está por alcanzarse, especialmente en los primeros puestos. Como los datos así lo demuestran, la representatividad se alcanza en torno al 40% cuando son segundos puestos. Pero la desigualdad más abrumadora se encuentra entre los primeros puestos. Hay que puntualizar que la existencia de referentes importa para ayudar a acotar esta brecha en la representatividad.

Por otro lado, es manifiesto que más mujeres en el poder y en las instituciones, más mujeres en la política y más mujeres líderes conlleva un nuevo impulso de nuestras políticas públicas. Especialmente si esas líderes son feministas. Es decir, más políticas feministas da lugar a más políticas públicas feministas en beneficio de todas y todos, en beneficio al respecto de los derechos humanos y de la democracia. Porque hay que partir de una diferenciación y es que más mujeres en el poder no conlleva un impulso de una nueva perspectiva en las políticas públicas. Una mujer líder no es lo mismo que una mujer feminista o que una líder feminista. Por tanto, más mujeres en el poder o en un Gobierno no es sinónimo de que se ejecuten más políticas públicas feministas o con perspectiva de género. Y para que exista o se perciba una verdadera transformación social son imprescindibles más mujeres feministas copando puestos de alta responsabilidad. Y hombres feministas cómplices de esas transformaciones.



Se valoran especialmente los liderazgos que son demandados socialmente, es decir, surgen en un contexto de crisis concreto y surgen desde la ciudadanía, dando respuesta a los problemas con determinación y valentía. Esas personas líderes suelen tener un reconocimiento y una reputación anterior al ejercicio de su liderazgo y suelen ejercer un liderazgo transformador sabiendo contar con la participación y el talento colectivo. Por tanto, se valora positivamente la participación de mujeres líderes que aportan valor a la política y al servicio público gracias a sus trayectorias profesionales anteriores.

Esto significa que se sustenta la idea de que para ser líder no es imprescindible emanar o pertenecer a un partido político en concreto. Menos aún si ese partido político en concreto mantiene una estructura totalmente masculinizada o patriarcal. Como apuntaba Y. Díaz, las estructuras de los partidos, hoy en día, son ajenas al feminismo. Y es que feminizar a los hombres (Camps, 2019) no es una opción cuando está en juego el interés general. Las nuevas masculinidades deben participar de los procesos de cambio, porque el cambio vendrá de la mano de hombres y mujeres, no solo de las mujeres. No se puede aceptar la intolerable idea de que ninguna mujer esté a la altura del androcentrismo. Por ende, se debe asumir que compartir el poder es ceder el poder. No existen motivos para que los hombres sigan ostentando el privilegio absoluto de ostentar y ejercer el poder por el simple hecho de ser hombres.

Esta tesis doctoral posiciona el concepto de liderazgo feminista, considerado el verdadero liderazgo capaz de transformar a la ciudadanía en su conjunto de manera transversal, gracias a un proyecto colectivo cuya base es la igualdad de todas y todos, respetando los derechos humanos y mejorando la calidad democrática, y siendo capaz a la vez de redefinir los esquemas del poder y de los sistemas políticos donde opera, ya sea a nivel local, autonómico o estatal. Un liderazgo al alcance de hombres y mujeres, asumible independientemente del género. La ambición, además, es positiva y complementaria al liderazgo. Ahora bien, desde la perspectiva feminista, no se puede ejercer el poder de la misma manera que lo ha hecho el patriarcado.

Se demuestra, además, que las líderes que redefinen el poder marcando la diferencia, lo hacen en equipo y de manera colectiva, se ganan la confianza de la ciudadanía y de sus equipos, y son capaces de transformar el entorno, mejorando la calidad democrática, sin necesidad alguna de que la única condición sea ser jefa de Estado, primera ministra o presidenta del Gobierno. Manifiestan, también, resultados tangibles en su actividad diaria. Es decir, son capaces de demostrar de manera tangible su servicio a los demás, sus logros y cuantificar sus resultados.

En esta tesis se anula, por tanto, el concepto de liderazgo femenino, porque se considera que profundiza en los estereotipos y en los roles que la cultura patriarcal ha ido acuñando obligatoriamente a las mujeres por el hecho de serlo, por el hecho de ser un sexo considerado históricamente inferior al hombre. Se considera que el concepto de liderazgo femenino profundiza en los estereotipos y no deja de recordar la discriminación hacia la mujer desde el punto de vista de la cultura patriarcal. Incluso el hecho de confesar una falta de referentes, o de mencionar a más hombres como referentes, es síntoma del predominio aún existente de esa cultura patriarcal. No se admite que lo que ha prevalecido como norma sea asumido como absoluto.

Esta tesis, por tanto, defiende el modelo de un «liderazgo excepcional» o «liderazgo extensivo», que se define en:

La capacidad de movilizar a un conjunto de personas para transformar el entorno y la sociedad desde un proyecto colectivo, contando con la confianza y la participación de las personas en toda su diversidad, y siendo capaz, desde la igualdad, de ampliar derechos y mejorar la calidad democrática.

Entendiendo que el mundo está lleno de buenos y malos líderes, el liderazgo excepcional es un buen liderazgo, auténtico, transversal, justo, amplificador y extensivo. Destaca por ser verdadero, ejecutar de manera transversal y horizontal, mantener la justicia como principio, amplificar el ejercicio de sus actuaciones con ambición y extender su influencia transformando positivamente su entorno. En el marco de la política, se representa no solo a las personas que han votado a esa líder o a ese líder, se extiende el liderazgo para el conjunto de la ciudadanía, ofreciendo resultados positivos y verdaderamente transformadores para el conjunto de la sociedad a la que se representa en su conjunto.

Se identifican, además, aspectos comunes en el marco de aquellas líderes que son reconocidas especialmente como tal, pero que también son especialmente valoradas por su ejercicio público:

- Han sido las primeras, es decir, son reconocidas por haber ocupado el cargo «por primera vez». En este caso, superan la brecha de género en cuanto a la representatividad.
- Pertenecen a clases medias o humildes. Es decir, llegan a ser líderes por sus propios medios y sin estar supeditadas a la influencia del poder masculino. Carecen, además, de encontrarse una situación económica privilegiada y no han heredado el cargo de ningún hombre.

- Carecen de padrinos directos o no dependen de otros hombres. Por tanto, sus cargos no responden a un intercambio de intereses o a una gratificación.
- Por lo general, no son fruto de años de militancia (a un partido político convencional) ni de años de fidelidad a un líder al que previamente le haya ido bien.
- La trayectoria política de estas mujeres no ha sido únicamente política. Aportan a la vida pública su experiencia profesional, dándole un valor añadido a la vida pública y un nuevo sentido al servicio público. Al no haber dependido de la política para vivir, no esperan vivir siempre de la política.
- Destacan por su compromiso y su dedicación a la lucha por una causa en concreto que la ciudadanía reconoce y valora en el tiempo y con el tiempo.

### 6.3 TIPOS DE LIDERAZGO

Por cómo se ha desarrollado el liderazgo a lo largo de la historia, y por quiénes lo han ejecutado, en esta investigación se reconocen o identifican principalmente los siguientes tipos o estilos de liderazgo:

TABLA 6.1.  
TIPOS DE LIDERAZGO IDENTIFICADOS

<b>Autoritario</b>
<b>Carismático</b>
<b>Participativo</b>
<b>Colectivo</b>
<b>Natural</b>
<b>Democrático</b>
<b>Empático</b>
<b>Autocrático</b>
<b>Individual</b>
<b>Heredado</b>

*Fuente:* Elaboración propia.

Esta clasificación no resta el hecho de que algunos de ellos sean compatibles y complementarios, según la teoría, ya que una líder carismática, por ejemplo, podría actuar de manera empática, colectiva y a la vez democrática. Además, se denota una diferencia manifiesta entre dos tipos de liderazgo: el buen liderazgo

y el mal liderazgo (buenas y buenos líderes o malas y malos líderes), algo que pueden abordar hombres y mujeres indistintamente y que depende de su forma de trabajar y de los resultados obtenidos.

De entre todos los atributos que se les puede designar a un líder o a una líder, la mayoría han sido: relevantes, basados en el trabajo, populistas, vacíos, meritocráticos, dialogantes, impositivos, compartidos, colaborativos, pacifistas, asertivos, valientes, convincentes, vehementes, integradores, generosos, ególatras, mendaces, patriarcales, avasalladores, mediáticos, dictatoriales, técnicos o burocráticos e innovadores.

Y, aunque esta investigación quiere desterrar la discriminación por sexo en la concepción de liderazgo, y los análisis basados en los estereotipos, cabe mencionar que, por cómo se ha concebido la forma del poder y por el afán histórico que la cultura patriarcal ha otorgado a las mujeres, se reconoce entre los resultados de este análisis un modelo masculino y un modelo femenino de ejercer el poder.

#### 6.3.1 MODELO FEMENINO

Esta investigación subraya la idea de que ninguna mujer es igual. Por tanto, sería erróneo catalogar una forma de actuar únicamente por ser mujeres, porque el sexo no condiciona una única forma de actuar.

Sin embargo, el modelo femenino que se presenta es percibido por las personas que han participado en esta investigación, especialmente por el rol que históricamente han debido asumir las mujeres por el hecho de ser mujeres e inferiores al hombre.

Este modelo femenino tiene las siguientes particularidades:

- Basado en la naturalidad y el sentido común.
- Forma de trabajar: colectiva y comunicativa.
- Objetivo: lograr resultados a través del diálogo y el consenso.
- Metodología: transversal; horizontal.
- Punto fuerte: la flexibilidad, la capacidad de tejer redes a favor y la optimización del tiempo.
- Características: cercanía, afectividad y perspectiva humanista.

### 6.3.2 MODELO MASCULINO

El modelo masculino resulta ser el que ejecutan la mayoría de los hombres, el hegemónico, arquetipo propio del sistema patriarcal y, por tanto, el que está arraigado en nuestra sociedad y en nuestra cultura, como así se reconoce en los resultados de esta investigación.

Se elige lo que se conoce. No se elige lo que se desconoce o lo que pueda poner en peligro una determinada seguridad. Por eso, este patrón hegemónico también ha llevado a admitir en esta investigación que muchas mujeres actúan de esta manera principalmente para no poner en peligro su cargo político o a sus familias, o sencillamente para evitar que las cesen.

Este modelo masculino tiene las siguientes particularidades:

- Basado en el poder (del patriarcado).
- Forma de trabajar: autoritaria, basada en la fuerza y en la energía.
- Objetivo: lograr resultados a través de la autoridad.
- Metodología: jerárquica.
- Punto fuerte: la imposición que el poder le otorga.
- Características: individualismo.

## 6.4 OBSTÁCULOS

Después de más de 200 años, aún no se ha alcanzado la igualdad y aún la mujer sigue estando penalizada por su condición de ser mujer. Avanzamos en normativas y las mujeres han logrado alcanzar altos porcentajes de representatividad en España, como es el caso de los últimos Gobiernos del PSOE (2018, 2020 y 2021), donde ha existido paridad o un número mayor de ministras en el Ejecutivo. Pero, como se subraya en esta tesis doctoral, ser líder no es lo mismo que ostentar un cargo. Tener un cargo no es lo mismo que poder ejercer el poder. Además, el reto no está solo en poder alcanzar puestos de liderazgo, o tener la oportunidad de ser líderes, también está en poder mantener la posición, teniendo en cuenta que las mujeres son víctimas de una mayor renovación de sus puestos (Verge, 2007).

En el Capítulo 2 se compartía que, en el caso de las presidentas autonómicas, la infrarrepresentación es manifiesta, puesto que solo hay cuatro mujeres de las 17 Comunidades Autónomas, más las dos Ciudades Autónomas. Es decir, hay solo cuatro presidentas: Isabel Díaz Ayuso, por el PP; María Chivite, por el PSOE; Francesca Armengol, por el PSOE, y Concha Andreu, por el PSOE. Por otro lado,

el número de consejeras sí ha logrado superar el 40% desde 2015. En el caso de las alcaldesas, ocurre una situación similar, porque poco más del 20% lo son desde 2019. Y nunca se había superado la barrera del 20%. El crecimiento de mujeres en los ayuntamientos sigue siendo lento. Sin embargo, desde 2007, la barrera del 30% se ha superado en el número de mujeres a concejalas, superando el 40% en 2019.

Como podemos ver, y se constataba al principio, existe una brecha de género en cuanto a la representatividad en España. Siempre hay más mujeres en los cargos que son segundas posiciones (o siguientes posiciones, es decir, en el siguiente escalón del poder en cuanto al organigrama de gestión política, véase concejalías o consejerías). Y el aumento de las mujeres en estos puestos es más rápido. Sin embargo, los puestos de especial relevancia y poder, como es una presidencia autonómica o el liderazgo de un ayuntamiento, siguen predominando los hombres superando a las mujeres por muchísima diferencia. Parece que, «como primeras», no todavía. En el caso de las consejeras o delegadas del Gobierno, la asignación del cargo suele ser directa, es decir, no depende del crecimiento orgánico en el marco de un partido político (o no es condición obligatoria). Por tanto, podríamos decir que el nombramiento de mujeres por designación directa o como «segundas», funciona; mientras que el crecimiento de las mujeres para ser presidentas autonómicas o alcaldesas (que depende principalmente de los partidos políticos y del crecimiento orgánico dentro de ellos) sigue siendo insuficiente y se sigue discriminando a la mujer.

Por otro lado, el que haya más mujeres delegadas de Gobierno —por ejemplo, consejeras, o alcaldesas en un momento dado (como lo fue el momento en el que coincidieron Manuela Carmena o Ada Colau) puede llevar a una conclusión errónea: al tener más presencia y visibilidad en los medios de comunicación por el cargo que ocupan, la ciudadanía puede percibir que la igualdad en la representatividad está lograda. Puede llegar a la conclusión de que ya hay muchas mujeres o suficientes mujeres. Igual puede ocurrir con la visibilidad percibida de las ministras en la XIV Legislatura.

No hay duda de que la infrarrepresentación de la mujer en política sigue siendo un déficit democrático. Y un síntoma del vago funcionamiento de nuestra democracia representativa en términos de igualdad.

Además, se constata que las mujeres siguen siendo discriminadas de manera múltiple: por sexo (sencillamente por ser mujeres), por su clase (su situación personal, la de su familia en el pasado o su actual situación económica), por el territorio donde haya nacido o donde viva (especialmente por la división estereotipada entre lo rural y lo urbano) y por la orientación sexual.

En pleno siglo XXI, se identifican obstáculos que aún persiguen a las mujeres y que les impiden el ejercicio de su liderazgo, así como el acceso y la participación política en igualdad de condiciones.

El principal obstáculo que se identifica es su situación personal, las responsabilidades familiares, la maternidad, el cuidado de los hijos (o de personas mayores o dependientes) y una conciliación que no se da en términos de igualdad. A este obstáculo hay que sumar la desigualdad en el reparto del tiempo, un reparto en el que las mujeres continúan perdiendo.

El segundo gran obstáculo que se identifica son los medios de comunicación; principalmente, el tratamiento sesgado de las informaciones en los medios de comunicación que discrimina a las mujeres. No solo se contempla que aparecen menos que los hombres, también el tratamiento es considerado sexista y cosifica aún más a las mujeres en política. Se confirma, sin embargo, que la mayoría de las políticas de esta investigación afirman tener una buena relación con los medios (o ser positiva), pero persiste una queja generalizada. Reconocen el trato desigual por el hecho de ser mujeres, y cómo las informaciones dan más importancia a la estética, a la vestimenta, al físico o a la información personal. Les hacen preguntas sobre su vida privada que a un hombre no le harían. Y protagonizan las informaciones con imágenes sexistas que las cosifican aún más, proyectando a la opinión pública una idea de líder lejos de lo que debería ser o de lo que realmente son. La presión por parte de los medios de comunicación puede hacer que una mujer en política se replantee su posición y, por la agresividad con la que son tratadas, especialmente por el escarnio público en las redes sociales, muchas no dan el paso y otras acaban abandonando.

El tercer gran obstáculo son los propios partidos políticos. Se subraya que no se presentan como una oportunidad, se presentan como un verdadero obstáculo para las mujeres en política. Si bien las políticas reconocen que los partidos han facilitado el acceso de las mujeres a cargos de dirección, consideran que no hay transparencia en las estructuras de los partidos, la distribución del tiempo las penaliza y pierden oportunidades al no poder estar en los lugares en los que se toman las decisiones, no se cuenta con ellas para tomar decisiones trascendentales, las altas estructuras se presentan opacas e inaccesibles, no existen renovaciones ni de equipos ni de listas en condiciones de igualdad, permanecen menos tiempo en el cargo y son la principal moneda de cambio cuando toca renovar equipos y utilizan su participación para alcanzar objetivos muy concretos, ya sea para demostrar que cumplen con la ley, por ejemplo, o para conseguir resultados electorales concretos.

Existe un reconocimiento mayoritario a la labor histórica del PSOE, el principal partido de peso que ha ostentado la bandera de la igualdad a lo largo de los últimos años, pero no desde sus orígenes fundacionales. Solo cabe recordar las palabras de Pablo Iglesias a la socialista María Cambrils en 1925: «En mi vida de luchador, uno de los agujones que más he sentido para pelear por la emancipación de todos los seres humanos ha sido la irritante y bochornosa condición de inferioridad en que se encuentra la mujer». Como reconoce Rodríguez Zapatero, el socialismo debe hacer un acto de humildad, pero también de reconocimiento al feminismo en la raíz misma de su estructura, porque se ha tenido la inteligencia de incorporar el feminismo en políticas públicas, pero, aún, como él diría, falta por conquistar la «batalla de las ideas», solo que también en el marco de la estructura misma del partido.

Estos son los obstáculos más mencionados en esta investigación y que se identifican como prioritarios. Pero además existen otros obstáculos, que se identifican y se estructuran de la siguiente manera:

— De carácter cultural:

- Situación personal, corresponsabilidad, familia, responsabilidad de los hijos o personas a cargo.
- Suelo pegajoso.
- Las mujeres con otras mujeres. Entre nosotras mismas. Misoginia femenina.
- Síndrome de la abeja reina. Misoginia femenina.
- Discriminación en cuanto a que las mujeres reciben:
  - Mayor exigencia.
  - Mayor cuestionamiento.
  - Infravaloración por ser mujer.
  - Infravaloración por el físico.
- Triple escalera. El doble esfuerzo para:
  - Ganar reconocimiento.
  - Ganar credibilidad.
  - Ganar la confianza de los demás.

— De carácter estructural:

- Machismo.
- Paternalismo camuflado de falso feminismo.
- Estereotipos de género.
- Privilegio de clase: brecha salarial, capacidad económica, brecha territorial (ser percibidas inferiores según el lugar de nacimiento, especialmente en la contraposición rural vs. urbano).



- Edad.
  - Orientación sexual.
  - Tiempo.
  - Exclusión.
  - Violencia machista.
  - Techo de cemento.
- De carácter psicológico:
- Techo de cristal.
  - Soledad.
  - Miedo.
  - Culpa.
  - Techo de cemento.
  - Falta de autoestima.
  - Presunción de que debemos abordarlo todo.
  - Síndrome de la impostora.
- De carácter ideológico:
- Lucha de partidos.
  - Derecha y extrema derecha.
- De carácter externo:
- Medios de comunicación.
  - Redes sociales.
  - Partidos políticos.
  - Crítica/escrutinio social.
  - Precipicio de cristal.

Estos obstáculos, además, no pueden categorizarse como un problema de las mujeres. Porque si se reconocen como obstáculos entre las mujeres, quiere decir que son obstáculos que condicionan a toda la sociedad, también a los hombres.

Además, el feminismo liberal interpretado en algunas reflexiones de las diputadas más conservadoras se contempla en sí mismo como un obstáculo para las mujeres. Es cierto que estas diputadas subrayan argumentos históricos de su partido (del PP en este caso), asumiendo el rol que como políticas y diputadas ostentan. Y se valora positivamente cuando estas mujeres se sinceran más, abandonando el rol que ocupan y respondiendo como políticas en el marco de un sistema que también les afecta.

Por último, añadir que, si las pautas en términos de comunicación son masculinas, las campañas electorales también lo son. Las campañas pueden resultar diferentes cuando la candidata es una mujer por las connotaciones que supone ser candidata y mujer en un entorno plagado de obstáculos para acceder al poder y que ellas mismas identifican, incluida la discriminación por la orientación sexual. Las campañas son un elemento primordial en el marco de una democracia representativa. Sin embargo, tal y como están concebidas, no generan interés para la ciudadanía, aunque la ciudadanía ejerza su derecho al voto y participen en los procesos electorales. A esto hay que sumar el tratamiento de los medios de comunicación y las diferencias de contexto que suponen las campañas según su dimensión territorial. No son comparables los contextos de las campañas electorales, porque se puede tratar de primarias (internas en el marco del partido), o municipales, autonómicas, generales o europeas.

Se diseñan campañas estereotipadas en función de si el candidato es un hombre o una mujer, pero especialmente porque el objetivo es movilizar a un electorado concreto que no siempre tiene que reaccionar en el mismo territorio y que principalmente está condicionado por los estereotipos e influido por una cultura patriarcal preestablecida. Es decir, nos enfrentamos a una sociedad profundamente estereotipada. Las campañas son distintas entre sí, especialmente porque los diagnósticos nos arrojan el conocimiento suficiente como para diseñar estrategias en función de las candidaturas, pero también del contexto, del territorio, del electorado a movilizar, del proyecto y de la situación de los adversarios. Si los principales obstáculos que tienen las mujeres líderes son los medios de comunicación y los partidos políticos, las campañas electorales están llamadas a reinventarse para que no se conviertan en un obstáculo más que penalice a las mujeres, haciendo con ello que la brecha de la representatividad sea mayor. Queda claro, como alude Freidenberg, que el diseño de las campañas electorales debe ir encaminado a no reproducir estereotipos, a trabajar más culturalmente la igualdad. Y a lograr, algún día, hacer campañas para ganar y para dar ejemplo, y no solo para ganar sin dar ejemplo, especialmente también en el marco de las primarias, dentro de los partidos políticos. Si Clara Campoamor hubiese pensado en ganar las próximas elecciones, posiblemente el voto de las mujeres nunca se hubiese aprobado aquel 1 de octubre de 1931.

## 6.5 MEDIDAS PARA FOMENTAR EL LIDERAZGO DE LAS POLÍTICAS

A continuación se presentan las medidas que se extraen fruto de esta investigación con el objetivo de fomentar el liderazgo de las mujeres políticas en nuestro país, acotar la brecha de género existente en cuanto a la representatividad y mejorar su situación en el futuro.

TABLA 6.2.  
 MEDIDAS PARA FOMENTAR EL LIDERAZGO DE LAS POLÍTICAS

<b>DESDE LA SOCIEDAD CIVIL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran alianza de mujeres o red. Tejer una gran alianza de mujeres de distintos sectores que trabajen en pos de una agenda común que amplíe derechos.</li> <li>- Jornadas desde la sociedad civil que impulsen la visibilidad de más mujeres referentes.</li> <li>- Sororidad.</li> </ul>
<b>PARTIDOS POLÍTICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor transparencia en los procesos de participación de las bases.</li> <li>- Mayor transparencia en los procesos de elecciones primarias.</li> <li>- Alcanzar la paridad en las estructuras, y en todos y cada uno de los puestos de responsabilidad.</li> <li>- Nombramientos paritarios en los procesos internos.</li> <li>- Mismas condiciones para la renovación de listas, sin penalización de las mujeres en el tiempo.</li> <li>- Mismas condiciones presupuestarias (financiación) para un hombre candidato que para una mujer candidata.</li> <li>- Regulación del tiempo en el ejercicio del trabajo diario.</li> <li>- Programas de <i>mentoring</i>, de mujeres líderes para mujeres.</li> <li>- Formación en liderazgo, comunicación y técnicas de negociación.</li> <li>- Dotación de herramientas para la prevención de conductas sexistas en el marco de las instituciones públicas, medios de comunicación o sociedad.</li> <li>- Apoyo psicológico.</li> <li>- Mejorar la situación de las organizaciones juveniles (en pos de impulsar más y mejores liderazgos).</li> <li>- Mantener las cuotas.</li> <li>- Impulsar cambios lo suficientemente drásticos como para fomentar la participación de las mujeres en el marco de los partidos al 50%, en consonancia con las mujeres que representan la ciudadanía en España.</li> <li>- Penalizar a los partidos que no cumplen con las leyes de igualdad y no discriminación por sexo.</li> <li>- Consolidación de una red de hombres que fomenten el feminismo y las nuevas masculinidades.</li> <li>- Campañas de prevención de la estigmatización por orientación sexual.</li> <li>- Campañas electorales en igualdad de condiciones, sin estereotipos, para ganar y para dar ejemplo.</li> </ul>

<p><b>INSTITUCIONES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abrir un proceso institucionalización de género.</li> <li>- Participación en actos/eventos con paridad representativa. Representación equivalente en los espacios para que sean el fiel reflejo de la sociedad.</li> <li>- Garantizar la paridad en los altos cargos de la administración pública.</li> <li>- Campañas de visibilidad de referentes.</li> <li>- Campañas para concienciar sobre la corresponsabilidad en los cuidados y de la necesidad de conciliación.</li> <li>- Campañas de pedagogía no sexista y en contra de la discriminación de la mujer.</li> <li>- Mayor presupuesto para fomentar políticas públicas feministas.</li> </ul>
<p><b>LEGISLACIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.</li> <li>- Transversalizar la igualdad en la actividad legislativa.</li> <li>- Regulación del teletrabajo (ya alcanzado).</li> <li>- Regulación normativa en los usos del tiempo (en proceso, es decir, es un compromiso político impulsar la llamada ley de usos del tiempo).</li> <li>- La conciliación en el marco de una regulación normativa y que sea de carácter transversal.</li> <li>- Educación: Consolidar desde la actividad pública una educación y coeducación en valores que fomente la igualdad, y que sea capaz de <i>deconstruir</i> estereotipos; pero, a la vez, que sea capaz de construir una nueva cultura basada en los derechos humanos y que fomente la calidad democrática.</li> <li>- Lenguaje inclusivo.</li> <li>- Cultural: fomentar los contenidos no sexistas que rompan con la cultura tradicional (audiovisual, literatura, teatro, etc.)</li> <li>- Permisos de paternidad a 16 semanas (ya alcanzado).</li> </ul>
<p><b>MEDIOS DE COMUNICACIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar a más mujeres en los puestos de decisión, donde verdaderamente se deciden qué contenidos se publican y cómo.</li> <li>- Aplicar la perspectiva de género, una mirada igualitaria en el tratamiento de la información.</li> <li>- Formación para consolidar una perspectiva feminista en los contenidos, la diversidad y la inclusión.</li> <li>- Unificación de un libro de estilo para no discriminar por sexo en las informaciones.</li> <li>- Mejores condiciones laborales para las mujeres periodistas y mayores oportunidades de ascenso y consolidación de crecimiento.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Una de las medidas más compartidas y que esta tesis quiere destacar especialmente es la educación. No es fácil transformar la educación hacia un modelo más igualitario y que trate a todas las personas por igual y sin discriminación. Parece algo obvio, pero no lo es, porque estamos hablando de construir pensamiento y crítica, nuevas formas de pensar y de actuar. Es imprescindible una educación que elimine estereotipos, que destruya coberturas sexistas para aumentar o alimentar la cosificación, y que defina nuevas relaciones del poder desde el feminismo. Esta es una tarea imprescindible y urgente, y que concierne a toda la sociedad en su conjunto. Y no solo desde el ámbito educativo, porque la educación en estos términos debe ser transversal y debe calar a todas las estructuras: la política, las instituciones, las organizaciones y la diplomacia internacional.

## 6.6 CONCLUSIONES FINALES

A principios del siglo XX predominaba en España la desigualdad política, educativa, laboral y legal, algo que penalizaba a las mujeres, que estaban sometidas al sistema económico y social de la época. Esta situación asentó las bases de una conciencia de género que se fue consolidando y que prevalece en nuestros días. Un siglo después, el principal problema de las mujeres que quieren ser líderes es el estigma de conciliar, porque nuestra cultura aún las considera ángeles de sus hogares. Y en lugar de encontrar verdaderas oportunidades, para el impulso de sus carreras, en la visibilidad o en la cercanía a la opinión pública, encuentran en los partidos políticos y en los medios de comunicación barreras a mejorar y sortear.

La pandemia ha evidenciado, aún más, la crudeza del impacto de la crisis en las mujeres. Y, sin embargo, mujeres líderes han sido protagonistas de cambios verdaderamente transformadores en beneficio de todas y todos, aunque sean principalmente hombres los que estén capitalizando los resultados (porque son mayoritariamente hombres presidentes del Gobierno o primeros ministros). Las mujeres líderes, como se reconoce en esta investigación, han sido noticia en los medios de comunicación y algunas se han convertido en referentes. La pandemia ha visualizado, además, cambios necesarios en el ejercicio del poder, en las coberturas de los medios de comunicación y en el diseño de las campañas electorales. Pero también ha puesto de manifiesto la importancia de centrarse en la micropolítica, en las situaciones cotidianas, en liderar desde la máxima cercanía y comprendiendo lo que está ocurriendo en los entornos más pequeños y en cada uno de los territorios.

De esta investigación, además, se extrae que las mujeres que son asesoras (y por tanto que también participan en el diseño de las campañas y de los procesos electorales en el marco de la comunicación política) son menos visibles, menos reconocidas y más infravaloradas.

Por último, esta tesis quiere subrayar la idea de que es imposible generalizar a las mujeres porque cada una es distinta desde el concepto mismo de su diversidad. Por eso mismo, también existen varias opiniones que comparten la idea de que existen tantos liderazgos como tipos de personas hay. Sin embargo, sí son distintas las exigencias que presionan a las mujeres líderes por el hecho de ser mujeres en el marco de un sistema construido por hombres. De entrada, cuando una mujer llega a un partido político, no parte en igualdad de condiciones que los hombres ni tiene las mismas oportunidades de alcanzar la cúpula orgánica.

Mientras no se «deconstruya» el concepto de poder y se reconstruya una nueva cultura basada en la ciudadanía en su conjunto, y no únicamente en el ciudadano (como hombre individual), seguiremos siendo víctimas del sistema, y las mujeres seguirán teniendo dificultades para llegar a ser líderes y para ejecutar su liderazgo, porque se seguirá operando en un campo donde *a priori* no se parte ni con los mismos derechos ni con las mismas oportunidades.

Por tanto, existe una necesidad primordial de «deconstruir» el concepto de poder desde la perspectiva feminista, entendiendo que el poder se puede ejercer desde el feminismo, desde la excepcionalidad misma, desde la inclusión, desde la no discriminación, de manera colectiva, y desterrando por completo el individualismo y la exclusión a la que la jerarquía del patriarcado nos empuja culturalmente. No es lo mismo ser líder que ostentar un cargo público. No es lo mismo ostentar un cargo público que ejercer el poder.

Me parece especialmente valioso subrayar que, a pesar de que las entrevistas en profundidad se realizaron en momentos diferentes, sorprende que muchas de las entrevistadas y entrevistados coincidieran en opiniones que son trascendentales para esta tesis doctoral. Había muchas definiciones de liderazgo que marcaban una notable diferenciación, pero también se reconocían obstáculos y propuestas en una dirección muy marcada y transformadora. Se reconocía explícitamente la situación de desigualdad desde la que parten las políticas de nuestro país, un síntoma de que aún no hay igualdad ni en el espacio público ni en la política.

No se refiere con ello a que deba fomentarse la igualdad en términos liberales (Arruzza *et al.*, 2019), no es una cuestión de alcanzar la igualdad representativa

solo de mujeres y mujeres blancas. El liderazgo verdaderamente feminista y transformador, el que es justo y amplía derechos, debe ser inclusivo, diverso y plural, e impulsar la mejora de la calidad democrática desde los derechos humanos. Por eso esta tesis doctoral lo denomina como «liderazgo excepcional» o «liderazgo extensivo». Un liderazgo que pueden ejercer hombres y mujeres, teniendo en cuenta que los hombres no pueden confundir este liderazgo con el sexismo moderno (o falso paternalismo). Las mujeres no son un colectivo, ni un grupo vulnerable, ni un grupo pequeño, sino más de la mitad de la sociedad. Más mujeres en el ejercicio del poder no deberían olvidarse de los derechos que deben seguir siendo defendidos en la medida en la que otros deben seguir siendo conquistados. Es más: más mujeres líderes no pueden olvidarse del resto de las mujeres.

Al mismo tiempo, se consolida la idea de que las reflexiones compartidas de las diputadas plantean cuestiones que les afectan a ellas de manera generalizada: plantean ideas parecidas, consensos parecidos, propuestas parecidas y quejas parecidas. Algo que lleva a confirmar que las diputadas del Congreso votarían de manera muy parecida una misma agenda legislativa (o serían capaces de proponer una agenda legislativa común) que ampliara derechos para todas y todos si no se vieran supeditadas a responder de manera obligatoria ante la disciplina de voto ideológica que, principalmente, lideran y deciden los hombres de sus partidos.

No habrá democracia plena si se niegan derechos a más de la mitad de su población. Una democracia sin mujeres no puede llamarse democracia. Una democracia, por imperfecta que sea, debe fomentar el liderazgo de la mitad de su población.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abad, T. y Gutiérrez, M. G. (2020). *Hacia centros de trabajo inclusivos. La discriminación de las personas LGTBI en el ámbito laboral en España*. UGT, Área Confederal LGTBI.  
[https://www.ugt.es/sites/default/files/resumen\\_ejecutivo1.pdf](https://www.ugt.es/sites/default/files/resumen_ejecutivo1.pdf)
- ABC. (1 de octubre de 1931). Microfilm. Hemeroteca Municipal de Madrid.
- ABC. (2 de octubre de 1931). Microfilm. Hemeroteca Municipal de Madrid.
- Abellán, J. (2012). *Política. Conceptos políticos fundamentales*. Madrid: Alianza Editorial.
- Acosta, O. (2011). *Las Constituyentes*. Olivavá Producciones.
- Agudo, A. (9 de octubre de 2020). Ni expertas, ni protagonistas: la información sobre la pandemia esconde a las mujeres. *El País*. <https://elpais.com/planeta-futuro/2020-10-08/ni-expertas-ni-protagonistas-la-informacion-sobre-la-pandemia-esconde-a-las-mujeres.html>
- Aguilar Barriga, N. (2020). Una aproximación teórica a las olas del feminismo: la cuarta ola. *Femeris: Revista Multidisciplinar de Estudios de Género*, 5 (2), 121.  
<https://doi.org/10.20318/femeris.2020.5387>
- Aira, T. (2020). *La política de las emociones. Cómo los sentimientos gobiernan el mundo*. Barcelona: Arpa.
- Alarcos, T. M. (2021). *El emprendimiento digital femenino en España: Situación y prospección Mujeres, tecnología y sociedad digital*. Ministerio de Igualdad. Instituto de las Mujeres.
- Aldeguer Cerdá, B. (2016). *Democracia paritaria y cuotas electorales. El acceso de las mujeres a las instituciones públicas*. Valencia: Tiran lo Blanch.
- Alfonso Sánchez, J. M. y Sánchez Blanco, L. (2008). Las mujeres del nacional-sindicalismo. Poder y rivalidad entre Pilar Primo de Rivera y Mercedes Sanz Bachiller. *Historia de La Educación*, 27 (0), 433–455.



- Alonso, A. (2020). El liderazgo femenino sabe cómo tratar el coronavirus con más éxito. *El Independiente*. <https://www.elindependiente.com/politica/2020/04/29/el-liderazgo-femenino-sabe-como-tratar-el-coronavirus-con-mas-exito/>
- Alós, A. (14 de septiembre de 2019). Ada Colau, muy cerca de Óscar Camps, el mediático capitán del Open Arms. *El Mundo*. <https://www.elmundo.es/loc/famosos/2019/09/14/5d7ba566fc6c83381d8b456f.html>
- Álvarez, J. L. (2014). *Los presidentes españoles*. Córdoba: Almuzara.
- Amat Vendrell, A. (8 de marzo de 2021). La mujer en la universidad: de la prohibición a ser mayoría en el aula. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/vida/formacion/20210308/6265773/8m-mujer-universidad-derechos-igualdad.html>
- American Psychological Association. (2012). *Respuestas a sus preguntas para una mejor comprensión sexual de la homosexualidad*. <https://www.apa.org/topics/lgbtq/answers-questions-so-spanish.pdf>
- Amorós, C. (2000). *Tiempo de feminismo. Sobre feminismo, proyecto ilustrado y postmodernidad*. Valencia: Ediciones Cátedra. Instituto de la Mujer.
- Amorós, C. y De Miguel, A. (2007). *Teoría feminista: de la Ilustración a la globalización*. Madrid: Minerva Ediciones. Biblioteca Nueva.
- Amorós, C. y De Miguel, A. (2018). *Teoría feminista: de la ilustración al segundo sexo*. Madrid: Minerva Ediciones. Biblioteca Nueva.
- Amorós, C. y De Miguel, A. (2019). *Teoría feminista: de los debates sobre el género al multiculturalismo*. Madrid: Minerva Ediciones. Biblioteca Nueva.
- Amorós, C. y De Miguel, A. (2019). *Teoría feminista: del feminismo liberal a la posmodernidad*. Madrid: Minerva Ediciones. Biblioteca Nueva.
- Amorós, M. (14 de noviembre de 2021). Dolores Ibárruri: Pasionaria fue la primera mujer que dirigió un partido en España. Esta es la historia de un mito del comunismo. *El País*. <https://elpais.com/ideas/2021-11-14/pasionaria-fue-la-primera-mujer-que-dirigio-un-partido-en-espana-esta-es-la-historia-de-un-mito-del-comunismo.html>
- Antonia Martínez. (2006). *Dimensiones de la representación y partidos políticos*. 179–206.

- Arenal, C. (2019). *La mujer del porvenir*. Barcelona: Linkgua Pensamiento.
- Arendt, H. (2017). *Verdad y mentira en la política*. Página Indómita.
- Arruzza, C., Bhattacharya, T., y Fraser, N. (2019). *Manifiesto de un feminismo para el 99%*. Barcelona: Herder.
- Ås, B. (1975) On Female Culture an attempt to formulate a theory of women's solidarity and action. *Acta Sociológica*. 18 (2-3), 142-161.  
<https://doi.org/10.1177/000169937501800204>
- Ås, B. (1990). El papel político de la mujer. En *Participación política de las mujeres* (pp. 201-207). Siglo XXI de España.
- Ås, B. (2014). *Searching for the Female Culture: A Five-Dimensional Model*.  
<https://www.youtube.com/watch?v=LcS71EqY1s>
- Ås, B. y Perry, C. (1975). On Female Culture an attempt to formulate a theory of women's solidarity and action. *Acta Sociológica*, 18 (2-3), 142-161.  
<https://doi.org/10.1177/000169937501800204>
- Astelarra, J. (1990). *Participación política de las mujeres* (Vol. 109). CIS.
- Astelarra, J. (2005). *Veinte años de políticas de igualdad*. Universitat de Valencia.
- Ayuntamiento de Barcelona. *Encuentros con la alcaldesa*. Recuperado de  
<https://ajuntament.barcelona.cat/alcaldesa/es/cerca-de-la-gente/encuentros-con-la-alcaldesa>
- Báez y Pérez de Tudela, J. (2007). *Investigación cualitativa*. ESIC.
- Ballestín, B. y Fàbregues, S. (2018). *La práctica de la investigación cualitativa en ciencias sociales y de la educación*. Editorial UOC.
- Barberá Heredia, E. y Ramos López, A. (2004). Liderazgo y discriminación de género. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57, 147–160.
- Barbieri, D., García Cazorla, A., Thil, L., Mollard, B., Ochmann, J., Peciukonis, V., Reingardé, J., Salanauskaitė, L., y European Institute for Gender Equality. (2021) *Gender equality index 2021: health*. Eige.  
<https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2021-health>
- Barbour, R. (2013). *Los grupos de discusión en investigación cualitativa*. Ediciones Morata.

- Bartra, E. (1998). *Debates en torno a una metodología feminista*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, División de Ciencias Sociales y Humanidades.
- BBC. (29 de enero de 2009). *Islandia tendrá gobernante gay*  
[http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/international/newsid\\_7859000/7859171.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/international/newsid_7859000/7859171.stm)
- Beard, M. (2018). *Mujeres y poder. Un manifiesto*. Barcelona: Crítica.
- Beauvoir, S. de. (2015). *El Segundo Sexo*. Penguin Random House.
- Belmonte, E., Hernández, A., y Gavilanes, M. Á. (23 de octubre de 2021). Altos cargos: doble de hombres que de mujeres. *El Periódico de España*.  
<https://www.epe.es/es/igualdad/20211023/altos-cargos-hombres-mujeres-12345615>
- Berbel, S. (2013). *Directivas y empresarias: Mujeres rompiendo el techo de cristal*. Barcelona: Aresta Mujeres.
- Beteta Martín, Y. (2013). La feminización de la crisis financiera global. La regresión del estado de bienestar en España y su impacto en las políticas de igualdad y de erradicación de la violencia contra las mujeres. Nuevos retos. *Asparkia*, 24.
- Blázquez Vilaplana, B. (2007). Reflexiones en torno al concepto de liderazgo desde una perspectiva de género. En P. Fernández Pantoja y M. J. Cruz Blanca (Eds.), *Igualdad de oportunidades y conciliación: una visión multidisciplinar* (pp. 73–91). Universidad de Jaén.
- Bolaños, C. (2003). La imagen de la mujer española durante el sexenio: entre el cambio social y el reconocimiento jurídico. *Feminismos*, 2, 25–40.
- Box-Steffensmeier, J. M., de Boef, S. y Lin, T. M. (2004) The Dynamics of the Partisan Gender Gap. *American Political Science Review*, 98 (3), 515–528.  
<https://doi.org/10.1017/S0003055404001315>
- Brizendine, L. (2012). *El cerebro femenino*. Barcelona: RBA.
- Brown, A. (2018). *El mito del líder fuerte. Liderazgo político en la Edad Moderna*. Madrid: Círculo de tiza.
- Burin, M. (2002). El deseo de poder en la construcción de la subjetividad femenina. El techo de cristal en la carrera laboral de las mujeres. En A. Hernando (Ed.),

*¿Desean las mujeres el poder? Cinco reflexiones en torno a un deseo conflictivo* (pp. 33–70). Ediciones Minerva.

Burnet, A. (2017). *50 discursos que cambiaron el mundo*. Barcelona: Turner.

Burns, L. (2006). *Feminist Alliances*. Rodopi.

Cadoche, É., y Montarlot, A. de. (2021). *El síndrome de la impostora*. Barcelona: Península.

Calvo, K. (6 de marzo de 2013). ¿Por qué son las mujeres españolas indiferentes a las políticas públicas por la igualdad? *eldiario.es*.  
[https://www.eldiario.es/agendapublica/espanolas-indiferentes-politicas-publicas-igualdad\\_132\\_5601573.html](https://www.eldiario.es/agendapublica/espanolas-indiferentes-politicas-publicas-igualdad_132_5601573.html)

Calvo, K. y Martín, I. (2009). Ungrateful Citizens? Women's Rights Policies in Zapatero's Spain. *South European Society and Politics*, 14 (4), 487-502.  
<https://doi.org/10.1080/13608740903503860>

Cambrils, M. (1925). *Feminismo socialista*. Editorial Pablo Iglesias.

Campoamor, C. (2006 [1936]). *El voto femenino y yo: Mi pecado mortal*. Madrid: Horas y horas. Instituto de la Mujer, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Camps, V. (2019). *El siglo de las mujeres*. Madrid: Ediciones Cátedra.

Candela Quintanilla, R. M., Maseda García, R., López Pietsch, P., y Carabaño Rubianes, I. (2017). *Las personas LGTB en el ámbito del empleo en España: hacia espacios de trabajo inclusivos con la orientación sexual e identidad y expresión de género*. Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades (IMIO).  
<https://www.inmujeres.gob.es/actualidad/NovedadesNuevas/docs/2017/2017LGBTAmbitodelEmpleo.pdf>

Cano Gestoso, J. I. (1991). *Los estereotipos sociales: el proceso de perpetuación a través de la memoria selectiva*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España. Recuperado de  
<https://eprints.ucm.es/id/eprint/4040/1/T16946.pdf>

Cano Joaquín, C. (2013). *Las mujeres en la España de hoy: de la igualdad formal a la igualdad real*. (Tesis doctoral). Universidad de Albacete. España. Recuperado de  
<https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/5360/TESIS%20Cano%20Joaqu%c3%adn.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Cantero Sánchez, M. (2016). Reseña de Fraser, N. (2015). Fortunas del feminismo: Del capitalismo gestionado por el estado a la crisis neoliberal. *Enrahonar*, 56. <https://doi.org/10.5565/rev/enrahonar.906>
- Capel, R. M. (Ed.). (2020). *Acción y voces de mujer en el espacio público*. Abada Editores.
- Carabi, Á. (2000). Construyendo nuevas masculinidades: una introducción. En Á. Carabi y M. Segarra (Eds.), *Nuevas masculinidades* (pp. 15–28). Barcelona: Icaria.
- Carlos Acosta Peña, J. (2018). *El concepto de liderazgo: una mirada a sus antecedentes históricos, y enfoques teóricos recientes*. Bogotá. Universidad de La Salle.
- Carnés, L. (2016). *Tea Rooms. Mujeres obreras*. Hoja de lata.
- Carnés, L. (2017). *Trece cuentos (1931-1963)*. Hoja de lata.
- Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). (2021). *Barómetro de noviembre 2021*. Recuperado de [https://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3340\\_3359/3340/es3340mar.pdf](https://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3340_3359/3340/es3340mar.pdf)
- Checa Godoy, A., Espejo-Cala, C., Langa-Nuño, C., y Vázquez Liñán, M. (2007). *La Comunicación durante la Segunda República y la Guerra Civil*. Madrid: Fragua, 2007.
- Ciudadanos. (2019). *Manifiesto Feminismo Liberal*. Recuperado de <https://www.ciudadanos-cs.org/manifiesto-feminismo-liberal>
- CIVIO. (2021). *El Gobierno sigue ocultando dónde tienen acciones los altos cargos*. <https://civio.es/el-boe-nuestro-de-cada-dia/2018/09/29/el-gobierno-sigue-ocultando-el-detalle-de-las-declaraciones-de-bienes-de-los-altos-cargos/>
- ClosinGap y Kreab. (2021). *Coste de oportunidad de la brecha de género en posiciones de notoriedad pública*. [https://closinggap.com/wp-content/uploads/2021/05/Closinggap\\_Informe\\_brecha\\_Notoriedad\\_publica\\_web.pdf](https://closinggap.com/wp-content/uploads/2021/05/Closinggap_Informe_brecha_Notoriedad_publica_web.pdf)
- ClosinGap y PwC. (2020). *Toolkit ClosinGap de Buenas prácticas corporativas para la igualdad de género*. [https://closinggap.com/wp-content/uploads/2020/09/CG-Toolkit-Buenas-Practicas\\_compressed.pdf](https://closinggap.com/wp-content/uploads/2020/09/CG-Toolkit-Buenas-Practicas_compressed.pdf)
- Collado-Campaña, Entrena-Durán, F., y Jiménez-Díaz, J. F. (2016). El liderazgo político en las democracias representativas: propuesta de análisis desde el

constructivismo estructuralista. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 61 (228), 57–90.

- Collado-Campaña, F., Delgado-Fernández, S., y Jiménez-Díaz, J. F. (2019). El liderazgo político en la España democrática. En J. Montabes y A. Martínez (Eds.), *Gobierno y política en España* (pp. 119–147). Valencia: Tirant lo Blanch.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (1996). Comunicado de la Comisión: “Integrar la igualdad entre hombres y mujeres en el conjunto de las políticas y acciones comunitarias”. (COM (96) 67 final). Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:51996DC0067&from=ET>
- Congreso de los Diputados. (14 de julio de 1931). Diario de Sesiones, 48, 1347-1940. Recuperado de [https://www.congreso.es/backoffice\\_doc/prensa/notas\\_prensa/54648\\_1506689774662.pdf](https://www.congreso.es/backoffice_doc/prensa/notas_prensa/54648_1506689774662.pdf)
- Congreso de los Diputados. (15 de junio de 1977). *Elecciones Generales de 15 de junio de 1977. Distribución de votos y escaños en el Congreso*. Recuperado de <https://app.congreso.es/consti/elecciones/generales/resultados.jsp?fecha=15/06/1977>
- Congreso de los Diputados. (1931) Diario de Sesiones. Serie histórica. Recuperado de [https://app.congreso.es/est\\_sesiones/](https://app.congreso.es/est_sesiones/)
- Congreso de los Diputados. (1977). *Solemne sesión de apertura, conjunta del Congreso de los Diputados y del Senado, celebrada en el Palacio de las Cortes el viernes, 22 de julio de 1977, en presencia de Su Majestad el Rey*. Diario de Sesiones, 3. Recuperado de [https://www.congreso.es/public\\_oficiales/L0/CONG/DS/C\\_1977\\_003.PDF](https://www.congreso.es/public_oficiales/L0/CONG/DS/C_1977_003.PDF)
- Congreso de los Diputados. (2020). Dictamen. Comisión para la reconstrucción social y económica. Recuperado de [https://www.congreso.es/docu/comisiones/reconstruccion/153\\_1\\_Dictamen.pdf](https://www.congreso.es/docu/comisiones/reconstruccion/153_1_Dictamen.pdf)
- Congreso de los Diputados. (24 de noviembre de 1978). Boletín Oficial de las Cortes, 191. Recuperado de [https://www.congreso.es/public\\_oficiales/L0/CONG/BOCG/BOC\\_191.PDF](https://www.congreso.es/public_oficiales/L0/CONG/BOCG/BOC_191.PDF)
- Congreso de los Diputados. (31 de octubre de 1978). Diario de Sesiones, 130. Recuperado de [https://www.congreso.es/public\\_oficiales/L0/CONG/DS/C\\_1978\\_130.PDF](https://www.congreso.es/public_oficiales/L0/CONG/DS/C_1978_130.PDF)

- Congreso de los Diputados. *Búsqueda – Diputados y diputadas*.  
<https://www.congreso.es/busqueda-de-diputados>
- Congreso de los Diputados. *Constitución de 1931*. Recuperado de  
<https://www.congreso.es/web/guest/cem/const1931>
- Congreso de los Diputados. *Dictadura del General Franco. Las Cortes Españolas 1943-1977*. Recuperado de <https://www.congreso.es/cem/cortesp>
- Congreso de los Diputados. *Elaboración y aprobación de la Constitución Española de 1978*. Recuperado de  
<https://app.congreso.es/consti/constitucion/elaboracion/index.htm>
- Congreso de los Diputados. *II República Española 1931-1939*. Recuperado de  
<https://www.congreso.es/cem/iirepesp>
- Constitución Española (1978). Boletín Oficial del Estado, 311. Recuperado de  
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229>
- Cooper, V. W. (1997). Homophily or the queen bee syndrome. Female Evaluation of female leadership. *Small Group Research, Vol 28. N° 4*, 483–499.
- Cóppulo, S. (2021). *Cómo liderar presencialmente y en remoto a raíz de la crisis de la Covid-19*. Observatorio de Liderazgo en la Empresa. Barcelona School of Management.
- Coromina, M. P. U. (2020). Participación política e igualdad. Paridad en listas electorales en España. *Revista de Derecho, Empresa y Sociedad (REDS)*, (16), 163-196.
- Cortes Constituyentes. (1931). *Diario de Sesiones de las Cortes Constituyentes de la República Española*, 48, 1347. Recuperado de  
[https://www.congreso.es/backoffice\\_doc/prensa/notas\\_prensa/54648\\_150668\\_9774662.pdf](https://www.congreso.es/backoffice_doc/prensa/notas_prensa/54648_150668_9774662.pdf)
- Cortes Generales. (2020). *Diario de sesiones del Congreso de los Diputados, Pleno y Diputación Permanente, Num. 31, 23 de junio de 2020*. Recuperado de  
[https://www.congreso.es/public\\_oficiales/L14/CONG/DS/PL/DSCD-14-PL-31.PDF](https://www.congreso.es/public_oficiales/L14/CONG/DS/PL/DSCD-14-PL-31.PDF)
- Criado Pérez, C. (2020). *La mujer invisible. Descubre cómo los datos configuran un mundo hecho por y para los hombres*. Barcelona: Seix Barral.

- Cuadrado Guirado, M. I., Molina-López, M. M., y Martínez Martínez, M. (2019). Liderazgo femenino, estereotipos de género y estilos de liderazgo. En M. I. Cuadrado Guirado (Ed.), *Barreras e impulsores del desarrollo profesional de las mujeres* (pp. 77–95). Valencia: Tirant Humanidades.
- D'Alessandro, M. (2006). Liderazgo político. En L. Aznar y M. de Luca (Coords.), *Política: Cuestiones y problemas* (pp. 305–336). Cengage Learning.
- De la Fuente, I. (2017). *Mujeres de la posguerra*. Madrid: Sílex.
- De la Guardia, C. (2015). *Victoria Kent y Louise Crane en Nueva York: Un exilio compartido*. Madrid: Sílex.
- De los Ríos, E. (3 de enero de 2022). Las mujeres nos disculpamos todo el rato (y eso afecta a nuestra carrera). *Womennow*.  
<https://www.womennow.es/es/noticia/mujeres-disculparse-pedir-perdon-afecta-carrera-profesional/>
- De Miguel Álvarez, A. (2018). El feminismo en clave utilitarista: John S. Mill y Harriet Taylor Mill. En C. Amorós y A. de Miguel (Eds.), *Teoría feminista: de la ilustración al segundo sexo* (3ª, pp. 175–210). Madrid: Minerva Ediciones. Biblioteca Nueva.
- Deneault, A. (2019). *Mediocracia. Cuando los mediocres toman el poder*. Madrid: Turner.
- Denzin, N. K., y Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. SAGE.
- Dettoni, J. (2021). *Ciudades y Regiones Europeas del Futuro 2022/2023* FDI Intelligence. Financial Times. <https://www.fdiintelligence.com/article/80707>
- Deusdad, B. (2003). El concepto de liderazgo político carismático: Populismo e identidades. *Opción*, 19 (41), 9-35.
- Di Febo, G. (1976). Orígenes del debate feminista en España. La Escuela Krausista y la Institución Libre de Enseñanza (1870-1890). *Sistema. Revista de Ciencias Sociales*, 12.
- Díaz, D. (2021). *Pasionaria. La vida inesperada de Dolores Ibárruri*. Hoja de Lata.



- Díez, A. (10 de agosto de 2010). Jiménez abre la batalla de Madrid apoyada por la cúpula del PSOE. *El País*.  
[https://elpais.com/diario/2010/08/10/espana/1281391202\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2010/08/10/espana/1281391202_850215.html)
- Dolan, K. (2008). Is There a “Gender Affinity Effect” in American Politics? Information, Affect, and Candidate Sex in U.S House Elections. *Political Research Quarterly*, 61, 79–89. <https://doi.org/10.1177/1065912907307518>
- Doña, K. (2005). Liderazgo femenino: ¿mito o realidad? *Revista Agenda Pública*. IV, 5. Recuperado de [http://www.agendapublica.uchile.cl/n5/2\\_dona.html](http://www.agendapublica.uchile.cl/n5/2_dona.html)
- Eagly, A. H. y Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 233–256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- EFeminista. (13 de marzo de 2019). España, líder mundial en presencia de mujeres en las instituciones. *EFE*. <https://www.efeminista.com/espana-onu-mujeres/>
- El Heraldo de Madrid. (1 de octubre de 1931). Microfilm. Hemeroteca Municipal de Madrid.
- El Heraldo de Madrid. (2 de octubre de 1931). Microfilm. Hemeroteca Municipal de Madrid.
- El Independiente. (22 de abril de 2020). *El emotivo discurso de Margarita Robles en el cierre de la morgue del Palacio de Hielo*.  
<https://www.youtube.com/watch?v=04564Y-gsRo>
- El Orden Mundial. (2021) *En busca de la paridad en los parlamentos*. Recuperado de <https://elordenmundial.com/mapas/mapa-cuotas-genero-parlamentos/>
- El País. (24 de enero de 1988). *Las mujeres del PSOE logran una representación del 25% en todos los órganos del partido*.  
[https://elpais.com/diario/1988/01/24/espana/569977202\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1988/01/24/espana/569977202_850215.html)
- El País. (7 de mayo de 1998). *Borrell gana por 21.394 votos a Almunia en las primarias*.  
[https://elpais.com/diario/1998/05/07/espana/894492018\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1998/05/07/espana/894492018_850215.html)
- El Plural. (1 de noviembre de 2018). El escote de Carmen Calvo, objeto de mofas entre la “caverna.” [https://www.elplural.com/comunicacion/el-escote-de-carmen-calvo-objeto-de-mofas-entre-la-caverna\\_205665102](https://www.elplural.com/comunicacion/el-escote-de-carmen-calvo-objeto-de-mofas-entre-la-caverna_205665102)

- El Socialista. (28 de junio de 1931). *Elecciones a Cortes Constituyentes*. Fundación Pablo Iglesias. Recuperado de <https://fpabloiglesias.es/events/28-de-junio-de-1931-elecciones-a-cortes-constituyentes/>
- EMILY's List. *Mission & Vision*. <https://www.emilyslist.org/pages/entry/our-mission>
- Empowerment Hub. *El Proyecto*. <http://www.empowermenthub.org/el-proyecto/>
- Escapa, R. y Martínez, L. (2010). Estrategias de liderazgo para mujeres directivas. *Col. Jo, Directiva*. Barcelona: Dirección General de Igualdad de Oportunidades. Departamento de Trabajo. Generalitat de Cataluña.
- Escribano, J. J. G. (2011). El sexo excluido. Mujer y participación política. *Psicología Política*, 42, 13–27.
- Espigado Tocino, G. (2005). Mujeres «radicales»: utópicas, republicanas e internacionalistas en España (1848-1874). *Ayer*, 60, 15–43.
- Espinar, L. (2020). Bienvenida Pérez recibe una cerrada ovación tras recoger un galardón del 8M por su defensa histórica del feminismo. *Lanza Digital*. <https://www.lanzadigital.com/provincia/ciudad-real/bienvenida-perez-recibe-una-cerrada-ovacion-tras-recibir-un-galardon-del-8m-por-su-defensa-historica-del-feminismo/>
- European Institute for Gender Equality (2021). *Gender Equality Index*. Recuperado de <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2021/ES>
- European Institute for Gender Equality. *Gender Equality Index 2020 country factsheets*. Recuperado de <https://eige.europa.eu/areas/gender-equality-index-2020-country-factsheets>
- Fara, C. y Aguiar, M. (2019). El candidato: liderazgo, influencia y proyección pública. En J. C. Herrero y L. Marañón (Eds.), *Manual de marketing político: cómo afrontar una campaña electoral*. Córdoba: Almuzara.
- Fernández García, N. (2012). Mujeres políticas y medios de comunicación: recomendaciones para una representación no sexista de las mujeres políticas en los medios de comunicación. En *Libro de Actas del I Congreso Internacional de Comunicación y Género. Sevilla, 5, 6 y 7 de Marzo de 2012*. Dir. Juan Carlos Suárez Villegas; comité organizador Irene Liberia Vayá y Belén Zurbano Berenguer (pp. 564-586). Sevilla: Facultad de Comunicación. Universidad de Sevilla.

- Fernández Montes, L. (8 de abril de 2021). "Global Gender Gap 2021": salimos del "top 10." *Agenda Pública*. <https://agendapublica.es/global-gender-gap-2021-salimos-del-top-10/>
- Fernández Núñez, L. (2006). ¿Cómo analizar datos cualitativos? *Butlletí LaRecerca. Institut de Ciències de l'Educació. Universitat de Barcelona*.
- Fisher, H. (2000). *El Primer sexo: las capacidades innatas de las mujeres y cómo están cambiando el mundo*. Madrid: Taurus.
- Fitzpatrick, E. (2016). *The highest glass ceiling. Women's quest for the american presidency*. Cambridge: Harvard University Press.
- Flick, U. (2014). *El diseño de la investigación cualitativa*. Ediciones Morata.
- Flick, U. (2014b). *La gestión de la calidad en investigación cualitativa*. Ediciones Morata.
- Font, M. (13 de junio de 2015). Colau: "Echadnos si no hacemos lo que hemos dicho que haríamos". *Público*. <https://www.publico.es/politica/colau-echadnos-no-hemos-dicho.html>
- Forcada, D. (27 de mayo de 2014). Chacón culpa a Rubalcaba de boicotear las primarias y volver al método tradicional. *El Confidencial*. [https://www.elconfidencial.com/espana/2014-05-27/chacon-culpa-a-rubalcaba-de-boicotear-las-elecciones-primarias\\_137113/](https://www.elconfidencial.com/espana/2014-05-27/chacon-culpa-a-rubalcaba-de-boicotear-las-elecciones-primarias_137113/)
- Franco Rubio, G. A. (2004). Los orígenes del sufragismo en España. *Espacio Tiempo y Forma. Serie V, Historia Contemporánea*, 16, 455–482.
- Fraser, N. (1996). Redistribución y Reconocimiento: hacia una visión integrada de justicia del género. *Revista Internacional de Filosofía Política*, 8 (8), 18–40.
- Freidenberg, F. (2018). "Ellas también saben": estereotipos de género, resistencias a la inclusión y estrategias para feminizar la política. *Pluralidad y Consenso*, 8 (35), 86–101.
- Freidenberg, F. y Sánchez López, F. (2002). ¿Cómo se elige un candidato a presidente? Reglas y prácticas en los partidos de América Latina. *Revista de Estudios Políticos (Nueva Época)*, 118, 321–361.
- Frotiee, B., Mateos, C., Muñoz, L. y Rodríguez García, M. J. (2013). *Género, políticas de igualdad y bienestar*. Buenos Aires: Miño y Dávila.

- Funes, M. L. (13 de junio de 2018). El guardarropa de las ministras de Pedro Sánchez. *ABC*. [https://www.abc.es/estilo/gente/abci-guardarropa-ministras-pedro-sanchez-201806090041\\_noticia.html](https://www.abc.es/estilo/gente/abci-guardarropa-ministras-pedro-sanchez-201806090041_noticia.html)
- Fuster García, F. (2008). *Socialismo y feminismo: la pedagogía de María Lejárraga*. Universidad de Valencia, 117-123.
- G. L. A. (2002). El PSOE impulsa una campaña de afiliación dirigida a mujeres. *ABC*. [https://www.abc.es/espana/abci-psoe-impulsa-campana-afiliacion-dirigida-mujeres-200205060300-97072\\_noticia.html](https://www.abc.es/espana/abci-psoe-impulsa-campana-afiliacion-dirigida-mujeres-200205060300-97072_noticia.html)
- Gahete Muñoz, S. (2016). Votes for Women. La historia del sufragio femenino en Inglaterra. Nota bibliográfica. *Arenal. Revista de Historia de Las Mujeres*, 23 (1), 215–222. <https://doi.org/10.30827/arenal.vol23.num1.215-222>
- Gálvez Muñoz, L. A. (2014). El derecho de sufragio en el siglo XX. *Número*, 31, 163–189. <https://doi.org/10.1400/222454>
- García Beaudoux, V. (2017). *¿Quién teme el poder de las mujeres? Bailar hacia atrás con tacones altos*. Madrid: Grupo 5.
- García de Blas, E. (3 de marzo de 2019). Ciudadanos reivindica un “feminismo liberal” para diferenciarse de Vox. *El País*. [https://elpais.com/politica/2019/03/03/actualidad/1551609608\\_164075.html](https://elpais.com/politica/2019/03/03/actualidad/1551609608_164075.html)
- García-Valenzuela, M., y Jiménez Jiménez, A. (2019). *Héroes de la diversidad. Por qué las organizaciones necesitan apostar por la inclusión*. Barcelona: Editorial Planeta.
- García-Velasco Rubio, Olivia. (2013). *El síndrome de la abeja reina*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid. España. Recuperado de <https://eprints-ucm-es.sabidi.urv.cat/id/eprint/22397/1/T34663.pdf>
- Genovese, M. A. (1997). Mujeres líderes nacionales. ¿Qué sabemos sobre este tema? In M. A. Genovese (Ed.), *Mujeres líderes en política* (pp. 277–283). Madrid: Narcea.
- Genovese, M. A., y Thomson, S. (1997). Las mujeres dirigentes del ejecutivo. ¿Qué importancia tiene el género? En M. A. Genovese (Ed.), *Mujeres y líderes en política* (pp. 19–32). Madrid: Narcea.
- Gibbs, G. (2012). *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa*. Ediciones Morata.

- Giuliani, R. (2002). *Liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Gobierno de España. España Nación Emprendedora. (2021). *Mujeres Referentes del Emprendimiento Innovador en España*. Recuperado de <https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Documents/2021/191121-GuiaMujeresReferentesDelEmprendimientoInnovadorEnEspana.pdf>
- Gobierno de España. *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia Gobierno de España*. Recuperado de <https://planderecuperacion.gob.es/>
- Goffman, E. (1979). *Relaciones en público. Microestudios de Orden Público*. Alianza Editorial.
- Goffman, Erving. (1971). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Amorrortu Editores.
- Gómez Casas, M. (1 de diciembre de 2018). *Constitución 40 años. Las "invisibles" madres de la Constitución*. RTVE. <https://www.rtve.es/noticias/20181201/madres-constitucion-40-anos/1843682.shtml>
- Gómez, L. y Capdevila, A. (2012). Variaciones estratégicas en los spots electorales de televisión y de Internet en campaña electoral. *ZER: Revista de Estudios de Comunicación. Komunikazio Ikasketen Aldizkaria*, 17 (33).
- González, E. (2003). *El Miedo en la posguerra*. Madrid: Oberon.
- Guerra de la Vega, R. (2013). *Mujeres de la II República: Vol. Tomo I*. Ediciones Guerra de la Vega.
- Gutiérrez-Álvarez, P. (2019). *Revolucionarias. Mujeres entre el feminismo y el socialismo*. El viejo topo.
- Hall, S. (2014). *Sin garantías: Trayectorias y problemáticas en estudios culturales* (E. Restrepo, V. Vich, y C. Walsh, Eds.). Popayán: Universidad del Cauca. Envió.
- Hall, S., y Mellino, M. (2011). *La cultura y el poder*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Halperín, J. (2012). *La entrevista periodística. Intimidaciones de la conversación pública*. Aguilar.
- Harding, S. (1997). *Ciencia y feminismo*. Ediciones Morata.

- Hartsock, N. M. (1983). *Money, sex, and power: Toward a feminist historical materialism*. Longman.
- Hidalgo Pérez, M. (22 de julio de 2019). El 85% de las startups no tiene ni una mujer entre sus fundadores (y las que sí, captan menos dinero). *El País*.  
[https://elpais.com/retina/2019/07/18/talento/1563443314\\_761394.html](https://elpais.com/retina/2019/07/18/talento/1563443314_761394.html)
- Hoogensen, G. y Solheim, B. O. (2006). *Women in power. World leaders since 1960*. Praeger.
- Huerta, J. C. (25 de agosto de 2017). Las otras diputadas de la Segunda República. *InfoLibre*.  
[https://www.infolibre.es/noticias/verano\\_libre/2017/08/22/las\\_otras\\_diputadas\\_segunda\\_republica\\_68809\\_1621.html](https://www.infolibre.es/noticias/verano_libre/2017/08/22/las_otras_diputadas_segunda_republica_68809_1621.html)
- Iglesias, M. (2019). *Fuimos nosotras: las primeras parlamentarias de la democracia*. Barcelona: Debate.
- Iglesias, P. (1925). Una carta del maestro. *El Socialista*, 5194.
- Ignatieff, M. (2014). *Fuego y cenizas. Éxito y fracaso en política*. Madrid: Taurus.
- Instituto Nacional de Estadística. *Población por provincias y sexo*. Recuperado de <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=2852>
- Instituto Nacional de Estadística. *Población residente en España a 1 de julio de 1977*. Recuperado de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=10262>
- Izquierdo, M. (2017). *Oportunidades iguales. Cómo impulsar el liderazgo femenino*. Madrid: LID Editorial.
- Jansen, H. (2012). La lógica de la investigación por encuesta cualitativa y su posición en el campo de los métodos de investigación social. *Paradigmas*, 4, 39–72.
- Juliá, S. (2011). *Hoy no es ayer. Ensayos sobre la España del siglo XX*. Barcelona: RBA.
- Junquera, N. (22 de julio de 2018). Pablo Casado vence en el congreso del PP y consume el giro a la derecha. *El País*.  
[https://elpais.com/politica/2018/07/21/actualidad/1532157539\\_615979.html](https://elpais.com/politica/2018/07/21/actualidad/1532157539_615979.html)
- Kaplan, A. (1998). *Las mujeres y el cine: a ambos lados de la cámara*. Madrid: Cátedra.

- Kaplan, A. (2000). Hollywood, ciencia y cine: la mirada imperial y la mirada masculina en las películas clásicas. *Cuadernos de Información y Comunicación. Universidad Complutense de Madrid*, 5, 39–65.
- Kerner, I. y Kauppert, P. (2016). Un feminismo político para un futuro mejor. *Nueva Sociedad*, (265), 77.
- Kim, W. C. y Mauborgne, R. (1999). Creating new market space. *Harvard business review*, 77 (1), 83–93.
- Kim, W. C., y Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. *Harvard Deusto business review*, (131), 22–31.
- Koc-Michalska, K., Schiffrin, A., Lopez, A., Boulianne, S., y Bimber, B. (2021). De Online Political Posting to Mansplaining: The Gender Gap and Social Media in Political Discussion. *Social Science Computer Review*, 39 (2), 197–210.  
<https://doi.org/10.1177/0894439319870259>
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Ediciones Morata.
- Lameiras Fernández, M. (2002). El sexismo y sus dos caras: De la hostilidad a la ambivalencia. *Anuario de Sexología*, 8, 91–102.
- Lawless, J. L. y Fox, R. L. (2005). *It takes a candidate. Why women don't run for office*. Cambridge University Press.
- Lee Sykes, P. (1997). El liderazgo político de las mujeres: modelos y prospectiva. En M. A. Genovese (Ed.), *Mujeres líderes en política*. Madrid: Narcea.
- Leonor Taboada. (1978). *Cuaderno feminista. Introducción al self-help*. Barcelona: Editorial Fontanella.
- Lewin, K. (1988). Acción-investigación y problemas de las minorías. *Revista de Psicología Social*, 3 (2), 229–240.  
<https://doi.org/10.1080/02134748.1988.10821586>
- Ley 1/1977, de 4 de enero, para la Reforma Política. Boletín Oficial del Estado, 4, 170–171. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1977-165>
- Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia. Boletín Oficial del Estado, 164. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-11472>

- Ley 12/2021, de 28 de septiembre, por la que se modifica el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, para garantizar los derechos laborales de las personas dedicadas al reparto en el ámbito de plataformas digitales. Boletín Oficial del Estado, 233, 119341–119344. Recuperado de [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-15767](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-15767)
- Ley 13/2005, de 1 de julio, por la que se modifica el Código Civil en materia de derecho a contraer matrimonio. Boletín Oficial del Estado, 157, 23632-23634. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2005-11364>
- Ley 3/2015, de 30 de marzo, reguladora del ejercicio del alto cargo de la Administración General del Estado. Boletín Oficial del Estado, 77. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-3444>
- Ley 31/1972, de 22 de julio, sobre modificación de los artículos 320 y 321 del Código Civil y derogación del número 3 del artículo 1.880 y de los artículos 1.901 a 1.909, inclusive, de la Ley de Enjuiciamiento Civil. Boletín Oficial del Estado, 176, 13292–13293. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1972-1095>
- Ley 50/1997, de 27 de noviembre, del Gobierno. Boletín Oficial del Estado, 285. Recuperado de <https://www.boe.es/eli/es/l/1997/11/27/50/con>
- Ley electoral. (10 de agosto de 1907). Gaceta de Madrid, 222, 584–592. Recuperado de <https://www.boe.es/datos/pdfs/BOE/1907/222/A00584-00592.pdf>
- Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género. Boletín Oficial del Estado, 313. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2004-21760>
- Ley Orgánica 2/2010, de 3 de marzo, de salud sexual y reproductiva y de la interrupción voluntaria del embarazo. Boletín Oficial del Estado, 55. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-3514>
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Boletín Oficial del Estado, 71. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-6115>
- Ley Orgánica 3/2021, de 24 de marzo, de regulación de la eutanasia. Boletín Oficial del Estado, 72. Recuperado de [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-4628](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-4628)



Ley Orgánica 5/1985, de 19 de junio, del Régimen Electoral General. Boletín Oficial del Estado, 147. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1985-11672>

Ley relativa al divorcio. (11 de marzo de 1932). Gaceta de Madrid, 71, 1762–1767. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1932-1855>

LGBT+ PRIDE 2021 GLOBAL SURVEY A 27-country Ipsos survey. (2021). *IPSOS*. <https://www.ipsos.com/en/ipsos-lgbt-pride-2021-global-survey>

Lidia Fernández Montes. (2021). *El tratamiento de la violencia contra las mujeres en los programas electorales. La política del simulacro*. Granada: Comares.

Linde, P. (27 de julio de 2021). España lidera la vacunación completa frente al coronavirus entre los grandes países. *El País*. <https://elpais.com/sociedad/2021-07-27/espana-lidera-la-vacunacion-completa-frente-al-coronavirus-entre-los-grandes-paises.html>

Linz, J. J. (2019). El liderazgo innovador en la transición a la democracia y en una nueva democracia. En J. Montabes y A. Martínez (Eds.), *Gobierno y política en España* (pp. 63–117). Valencia: Tiran lo Blanch.

Lippmann, W. (2003). *La opinión pública*. Madrid: Langre.

Llaneras, K. (15 de octubre de 2021). PSOE y PP: Esto es lo que dicen las encuestas, más allá del CIS. *El País*. <https://elpais.com/espana/2021-10-15/esto-es-lo-que-dicen-las-encuestas-mas-alla-del-cis.html>

Lois, M. (2005). Mary Wollstonecraft: la fuerza de las ideas. En *Vindicación de los derechos de la mujer* (pp. 7–29). Ediciones Istmo.

López Alonso, E. y Toral, Ó. (1 de enero de 2022). ¿Cuál es la duración del permiso de paternidad? ¿Cómo se solicita? 10 claves. *El Periódico*. <https://www.elperiodico.com/es/economia/20220101/permiso-paternidad-5873123>

Lorenzo Modia, M. J. (2003). La vindicación de los derechos de la mujer antes de Mary Wollstonecraft. *Philologia Hispalensis*, (17), 105–114. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.12795/PH.2003.v17.i02.09>

Malcolm, E. R. y Unger, C. (2016). *When women win. Emily's list and the rise of woman in american politics*. Nueva York: HMH.

- Maquiavelo, N. (2013 [1513]). *El Príncipe*. E-artnow.
- March, J. A. (2019). *Poder y futuro. Veinte líderes mundiales y el mañana*. Barcelona: La Vanguardia Ediciones.
- Marín González, M. (2021). Presentación. En J. Sevilla (Ed.). *Las mujeres parlamentarias en la Legislatura Constituyente*. Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática. Secretaría General Técnica — Secretariado del Gobierno.
- Martín Fernández, Á. P. (2020). *Más políticas para otra política. Más mujeres en política para la transformación social*. Madrid: Antonio Machado.
- Martín Fernández, Á. P. (2020). Representación paritaria de género vs. participación pública de las diputadas. Análisis de caso de las dos sesiones plenarias de la XIII legislatura en España. *ADResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 22 (22), 150–163. <https://doi.org/10.7263/adresic-022-08>
- Martín Palomino, J. J. (2018). Gobernanza y liderazgo político. En J. J. Delgado Morán y C. A. Giner Alegría (Eds.), *Conflictos y diplomacia, desarrollo y paz, globalización y medio ambiente*. Thomson Reuters/Aranzadi.
- Martínez Miguélez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma*, 27 (2), 07–33.
- Martínez, M. A. (2004). La representación política y la calidad de la democracia. *Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales. Revista Mexicana de Sociología*, 4, 661–710.
- Mateo Ruiz-Gálvez, J. J. (18 de agosto de 2004). Las ocho ministras del Gobierno de Zapatero suben a la pasarela. *El País*.  
[https://elpais.com/diario/2004/08/18/revistaverano/1092780019\\_850215.htm](https://elpais.com/diario/2004/08/18/revistaverano/1092780019_850215.htm)  
|
- Maxwell, J. A. (2013). *Diseño de investigación cualitativa. Un enfoque interactivo*. Gedisa.
- Maxwell, J. C. (2007). *Las 21 leyes irrefutables de liderazgo*. Grupo Nelson.
- Maxwell, J. C. (2007b). *Liderazgo, principios de oro*. Grupo Nelson.
- Méndez, L. y Núñez-Milara, A. (4 de diciembre de 2021). Yolanda Díaz: “Me da miedo despertar demasiadas expectativas”. *El Mundo*.

<https://www.elmundo.es/yodona/mujeres-influyentes/2021/12/03/61a89d6bfdddf773b8b456d.html>

Mendoza, R. (2014). Liderazgos colectivos y compartidos: antídoto para una sociedad dependiente de patrones y jefes. *Encuentro*, (99), 7–29.

Mill, J. S. (2005). *El sometimiento de las mujeres*. Madrid: Edaf.

Ministerio de Educación y Formación Profesional. (2020). *Sistema estatal de indicadores de la educación*. Recuperado de <https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:7bd02364-3fd2-405f-b0d6-4fe05debbd38/seie-2020.pdf>

Ministerio de Hacienda y Función Pública. *Next Generation EU*. <https://www.hacienda.gob.es/es-ES/CDI/Paginas/FondosEuropeos/Fondos-relacionados-COVID/Next-Generation.aspx>

Ministerio de Igualdad. Instituto de las Mujeres y para la Igualdad de Oportunidades. (2020). *La perspectiva de género, esencial en la respuesta a la COVID-19*. Recuperado de [https://www.inmujeres.gob.es/disenov/novedades/IMPACTO\\_DE\\_GENERO\\_DEL\\_COVID\\_19\\_\(uv\).pdf](https://www.inmujeres.gob.es/disenov/novedades/IMPACTO_DE_GENERO_DEL_COVID_19_(uv).pdf)

Ministerio de Igualdad. Instituto de las Mujeres. *Mujeres en Cifras - Poder y Toma de Decisiones*. Recuperado de <https://www.inmujeres.gob.es/MujerCifras/PoderDecisiones/PoderTomaDecisiones.htm>

Ministerio de Política Territorial y Función Pública. (2009). *Estudio comparativo sobre el perfil de los alcaldes y alcaldesas españoles tras las elecciones de 1979 y de 2007*. Recuperado de <https://administracion.gob.es>

Ministerio de Política Territorial. *Oficina de Conflictos de Intereses*. Recuperado de <https://www.mptfp.gob.es/portal/funcionpublica/etica/Oficina-de-Conflictos-de-Intereses.html>

Ministerio del Interior. (2017). *Las elecciones generales en España, 1977-2016*. Recuperado de <http://www.infoelectoral.mir.es/>

Ministerio del Interior. *Consulta de resultados electorales*. Recuperado de <http://www.infoelectoral.mir.es/infoelectoral/min/>

Ministerio del Interior. Junta Electoral Central

<http://www.juntaelectoralcentral.es/cs/jec/inicio>

Miyares, A. (1994). Sufragismo. En C. Amorós (Ed.), *Historia de la teoría feminista* (pp. 69–85). Comunidad de Mujer. Dirección General de la Mujer. Instituto de Investigaciones Feministas. Universidad Complutense de Madrid.

Molina, I. (1998). *Conceptos fundamentales de ciencia política*. Madrid: Alianza Editorial.

Montabes, J. y Martínez, A. (Eds.). (2019). *Gobierno y política en España*. Valencia: Tirant lo Blanch.

Montseny, F. (2019). *Seis años de mi vida (1939-1945)*. Córdoba: Almuzara.

Moreno Seco, M. (2005). Republicanas y República en la guerra civil: encuentros y desencuentros. *Universidad de Alicante. Ayer. Revista de Historia Contemporánea*, 60, 165–195.

Moseguer, M. (4 de mayo de 2020). Mujeres: ¿han gestionado mejor ellas la crisis del coronavirus? *La Vanguardia*.  
<https://www.lavanguardia.com/internacional/20200504/48940916281/poderio-femenino-contra-la-pandemia.html>

Muchachas. Portavoz de las Jóvenes Madrileñas. (10 de julio de 1937). Microfilm. Hemeroteca Municipal de Madrid.

Nash, M. (2006). *Rojas: las mujeres republicanas en la Guerra Civil*. Barcelona: Taurus.

Nash, M. (2012). *Mujeres en el mundo: historia, retos y movimientos*. Madrid: Alianza.

Natera, A. (2001). *El liderazgo político en la sociedad democrática*. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.

Nieto, S. (6 de marzo de 2021). El síndrome de la impostora. Sus cinco tipos, ¿te reconoces en alguno de ellos? *El Mundo*.  
<https://www.elmundo.es/yodona/lifestyle/2021/03/06/6040ff83fc6c8350538b461f.html>

Nogueira, C. (2018). *La mujer que dijo basta. La larga lucha por la igualdad y contra la violencia de género en España (1970-2017)*. *Memorias de Ana María Pérez del Campo*. Madrid: Libros.com.

- Norris, P. y Lovenduski, J. (1998). *Political Recruitment: Gender, Race and Class in the British Parliament*. Cambridge University Press.
- Núñez, M. (2003). *Mujeres caídas*. Madrid: Oberon.
- Nye, J. S. (2011). *Las cualidades del líder*. Barcelona: Paidós.
- Olmedo, I. (2004). El eslabón perdido. Luisa Carnés. Renacimiento, Sevilla, 2002. *Cuadernos republicanos*, (56), 125-127.
- Olmedo, I. (2014). *Itinerario de exilio*. Sevilla: Renacimiento.
- ONU Mujeres. (2015 [1995]). *Declaración y Plataforma de Acción de Beijing*. Recuperado de <https://www.unwomen.org/es/digital-library/publications/2015/01/beijing-declaration>
- ONU Mujeres. (2021). *Plan Estratégico para 2022-2025 de ONU Mujeres*. Recuperado de <https://undocs.org/es/UNW/2021/6>
- ONU Mujeres. *Conferencias mundiales sobre la mujer*. Recuperado de <https://www.unwomen.org/es/how-we-work/intergovernmental-support/world-conferences-on-women>
- Orbegozo-Terradillos, J., Larrondo-Ureta, A. y Morales-i-Gras, J. (2020). Influencia del género en los debates electorales en España: análisis de la audiencia social en #ElDebateDecisivo y #L6Neldebate. *El Profesional de La Información*, 29 (2). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.09>
- Organización de las Naciones Unidas. (10 de diciembre de 1948). *Declaración Universal de Derechos Humanos*. Recuperado de <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- Organización de las Naciones Unidas. (20 de octubre de 2020). *El avance de las mujeres hacia la igualdad se estanca*. Recuperado de <https://news.un.org/es/story/2020/10/1482722>
- Organización de las Naciones Unidas. (2021). *Hechos y cifras: Liderazgo y participación política de las mujeres*. Recuperado de <https://www.unwomen.org/es/what-we-do/leadership-and-political-participation/facts-and-figures>
- Organización de las Naciones Unidas. *Fourth World Conference on Women, Beijing*. Recuperado de <https://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/platform/decision.htm>

- Organización de las Naciones Unidas. He For She. <https://www.heforshe.org/es>
- Organización de las Naciones Unidas. *Igualdad de Género*. Recuperado de <https://www.un.org/es/global-issues/gender-equality>
- Organización Internacional del Trabajo. (2018). *La brecha de género en el empleo: ¿qué frena el avance de la mujer?* Recuperado de <https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/barriers-women#intro>
- Páez-Camino, F. (2007). La Constitución republicana de 1931 y el sufragio femenino. En *Universidad de Mayores de Experiencia Recíproca*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Paglia, C. (2020). *Sexual Personae: arte y decadencia desde Nefertiti a Emily Dickinson*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Panea, A. (30 de octubre de 2021). Síndrome de la impostora: ¿qué es y qué lo causa? *Elle*. <https://www.elle.com/es/living/psico/a35832477/sindrome-impostora/>
- Parlamento Europeo. (2019). *La novena legislatura del Parlamento Europeo en cifras*. Recuperado de <https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/eu-affairs/20190705STO56305/la-novena-legislatura-del-parlamento-europeo-en-cifras>
- Parlamento Europeo. *La igualdad entre hombres y mujeres*. Recuperado de <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/59/la-igualdad-entre-hombres-y-mujeres>
- Parlett, M. y Hamilton, D. (1972). Evaluation as Illumination: A New Approach to the Study of Innovative Programs. *The University of Edinburgh. Scotland: Centre for Research in the Educational Sciences*.
- Pastor, A. (2019). Prólogo. *Fuimos nosotras: las primeras parlamentarias de la democracia*. Debate.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. SAGE.
- Paul Preston. (2001). *Palomas de guerra*. Barcelona. Penguin Random House.
- Pereda, C. F. (30 de octubre de 2014). Tim Cook: “Estoy orgulloso de ser gay”. *El País*. [https://elpais.com/elpais/2014/10/30/estilo/1414671633\\_854621.html](https://elpais.com/elpais/2014/10/30/estilo/1414671633_854621.html)

Perkins, D., Holtman, M. P., Kessler, P. R. y McCarthy C. (2003). *Lecciones de liderazgo. Las 10 estrategias de Shackleton en su gran expedición antártica*. Madrid: Ediciones Desnivel.

Perona, Á. J. (1994). El feminismo americano de post-guerra: Betty Friedan. En C. Amorós, (Ed.), *Historia de la teoría feminista* (pp. 125–137). Comunidad de Mujer. Dirección General de la Mujer. Instituto de Investigaciones Feministas. Universidad Complutense de Madrid.

Phillips, A. (1995). *The Politics of Presence*. Oxford University Press.

Phillips, A. (1998). *Feminism and politics*. Oxford University Press.

Pitkin, H. F. (2014 [1985]). *El concepto de representación*. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.

Pitkin, H. F. (2015). Justicia acerca de la relación entre público y privado. *Araucaria. Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades*, 14, 35–58.

Posada Kubissa, L. (2016). El feminismo filosófico de Celia Amorós. *Nómadas*, 44, 221–229.

Postigo, M. (2005). La conquista de la igualdad y las acciones afirmativas: de la igualdad formal a la igualdad sustancial. *Clepsydra*, 33–45.

Presidencia del Gobierno (30 de marzo de 2021). *Sánchez subraya el liderazgo feminista con cuatro vicepresidentas en la nueva composición del Gobierno*. Recuperado de [https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Paginas/2021/300321-anuncio\\_gobierno.aspx](https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Paginas/2021/300321-anuncio_gobierno.aspx)

Presidencia del Gobierno. (10 de julio de 2021). *Pedro Sánchez anuncia los cambios de su Gobierno*. Recuperado de <https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Paginas/2021/100721c-onfiguracion-gobierno.aspx#:~:text=%22Desde%20hoy%20mismo%20comienza%20el,una%20Espa%C3%B1a%20mejor%22%2C%20sentenci%C3%B3>

Presidencia del Gobierno. (14 de marzo de 2020). *Intervención de Pedro Sánchez*. Recuperado de <https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/Paginas/EnlaceTranscripciones2020/140320-presidente.aspx>

Presidencia del Gobierno. *Composición del Gobierno*. Recuperado de <https://www.lamoncloa.gob.es/gobierno/composiciondelgobierno/Paginas/index.aspx>

Presidencia del Gobierno. *Gobiernos por legislaturas*. Recuperado de [https://www.lamoncloa.gob.es/gobierno/gobiernosporlegislaturas/Paginas/xiv\\_legislatura.aspx](https://www.lamoncloa.gob.es/gobierno/gobiernosporlegislaturas/Paginas/xiv_legislatura.aspx)

Prince, E. G. (2006). El espejismo de la igualdad: el peso de las mujeres y de lo femenino en las iniciativas de cambio institucional. *Otras Miradas*, 6 (1), 24–30. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18360103>

Proposición no de Ley presentada por el Grupo Parlamentario Federal de Izquierda Unida-Iniciativa per Catalunya, relativa a la participación paritaria de hombres y mujeres en los cargos públicos. (14 de junio de 1996). Boletín Oficial de las Cortes Generales. Recuperado de [https://www.congreso.es/public\\_oficiales/L6/CONG/BOCG/D/D\\_024.PDF](https://www.congreso.es/public_oficiales/L6/CONG/BOCG/D/D_024.PDF)

Proposición no de Ley presentada por el Grupo Socialista del Congreso, relativa a la aprobación por el Gobierno de un plan de acción sobre la participación de las mujeres en la toma de decisiones en todos los niveles. (20 de julio de 1999). Boletín Oficial de las Cortes Generales. Recuperado de [https://www.congreso.es/public\\_oficiales/L6/CONG/BOCG/D/D\\_467.PDF](https://www.congreso.es/public_oficiales/L6/CONG/BOCG/D/D_467.PDF)

PSOE. (2004). *Merecemos una España mejor*. Programa Electoral. Elecciones Generales. Recuperado de <http://web.psoe.es/source-media/000000348500/000000348570.pdf>

PSOE. Programas electorales. Recuperado de <https://www.psoe.es/transparencia/informacion-politica-organizativa/programa/>

Público. (26 de noviembre de 2021). *El portavoz de Vox en Móstoles se quita la careta: “En nuestro partido hay muchas mujeres de gran valía, casi tanto como la de los hombres”*. <https://www.publico.es/tremending/2021/11/26/el-portavoz-de-vox-en-mostoles-se-quita-la-careta-en-nuestro-partido-hay-muchas-mujeres-de-gran-valia-casi-tanto-como-la-de-los-hombres/>

Puig, M. A. (2004). *Madera de líder. Claves para el desarrollo de las capacidades de liderazgo*. Barcelona: Ediciones Urano.

Pulido Rivera, M. A. S. (2014). Liderazgo y mujer. *Revista de Educação e Humanidades*, 6, 273–283.



- Queralt, A. (7 de marzo de 2018). La discriminación está en todas partes. *El Periódico*.  
<https://www.elperiodico.com/es/opinion/20180307/discriminacion-esta-todas-partes-6674926>
- Quintana, I. (26 de marzo de 2017). Las otras primarias del PSOE. *Cadena Ser*.  
[https://cadenaser.com/ser/2017/03/24/politica/1490377177\\_781264.html](https://cadenaser.com/ser/2017/03/24/politica/1490377177_781264.html)
- Quota Project. *High Office: How a Woman Breaks Through to Power*.  
<https://www.quotaproject.org/>
- Ramírez, J. M. (2020). ¿Quién expone a los sondeos preelectorales en campaña? Voto estratégico y competencia electoral en España (2011-2019). *Revista Española de Ciencia Política*, 53, 71–94.  
<https://doi.org/https://recyt.fecyt.es/index.php/recp/article/view/77898>
- Ramos López, A. M. (2005). *Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de dirigir*. Universitat de València.
- Ramos Palomo, M. D. (2015). Historia de las mujeres y género. Una mirada a la época contemporánea. *Revista de Historiografía (RevHisto)*, 22, 211–233.
- Ramos Palomo, M. D. (2020). Jaque mate al olvido. Autobiografías femeninas en tiempos oscuros. En R. M. Capel (Ed.), *Acción y voces de mujer en el espacio público* (pp. 83–123). Madrid: Abada Editores.
- Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en psicología*, 23 (1), 9–17.
- Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Av.Psicol*, 23 (1), 2015.
- Randall, R. M. (2015). Interview W. Chan Kim and Renée Mauborgne dispel blue ocean myths. *Strategy & Leadership*, 43, 11–14. <https://doi.org/10.1108/SL-01-2015-0007>
- Real Decreto 451/2012, de 5 de marzo, por el que se regula el régimen retributivo de los máximos responsables y directivos en el sector público empresarial y otras entidades. Boletín Oficial del Estado, 56, 18878–18882. Recuperado de <https://www.boe.es/eli/es/rd/2012/03/05/451>
- Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo. Boletín

Oficial del Estado, 272, 87476–87502. Recuperado de  
[https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2020-12214](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2020-12214)

Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres. Boletín Oficial del Estado, 272. Recuperado de  
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-12215>

Real Decreto-ley 20/1977, de 18 de marzo, sobre Normas Electorales. Boletín Oficial del Estado, 70, 6584–6600. Recuperado de  
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1977-7445>

Real Decreto-ley 32/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo. Boletín Oficial del Estado, 313, 2021–21788. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-21788&p=20220119&tn=1>

Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. Boletín Oficial del Estado, 57, 2019–3244. Recuperado de [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2019-3244](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2019-3244)

Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19. Boletín Oficial del Estado, 73. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-3824>

Reeves, A. N. (2019). Gender Bias and the Pervasive Interruption of Women. *The Secured Lender*, 75 (2), 86–91.

Requena Aguilar, A. (22 de marzo de 2019). Nancy Fraser: “El feminismo liberal ha fallado a la mayoría de mujeres”. *eldiario.es*.  
[https://www.eldiario.es/politica/nancy-fraser\\_128\\_1635463.html](https://www.eldiario.es/politica/nancy-fraser_128_1635463.html)

Resolución de 26 de septiembre de 2018, de la Secretaría de Estado de Función Pública, por la que se da cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 21.5 de la Ley 3/2015, de 30 de marzo, reguladora del ejercicio del alto cargo de la Administración General del Estado. Boletín Oficial del Estado, 236, 93985–94699. Recuperado de [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-13218](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-13218)

- Rey, C. N. (2018). El ensayismo de Carmen de Burgos, Colombine, en defensa de la igualdad de la mujer. *Estudios Romanicos*, 27, 61–74.  
<https://doi.org/10.6018/ER/346541>
- Ricoy Lorenzo, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Educação*, 31 (1), 11–22.
- Rodríguez González, S. (2019). *Instrumentos para el liderazgo político*. Madrid: Fundación Universitaria Española.
- Romero, A. (26 de marzo de 2019). *Igualdad: La izquierda apuesta por las listas cremallera, mientras la derecha se limita a cumplir con la cuota legal*. Público.es. <https://www.publico.es/politica/igualdad-izquierda-apuesta-listas-cremallera-derecha-limita-cumplir-cuota-legal.html>
- Rosenblum, N. L. (1997). The Politics of Presence. By Anne Phillips. Oxford: Clarendon Press, 1995. 209p. *American Political Science Review*, 91 ( 3), 729–729.  
<https://doi.org/10.2307/2952102>
- Rosener J. B. (2011). Ways Women Lead. En P. Werhane y M. Painter-Morland (Eds), *Leadership, Gender, and Organization*. Issues in Business Ethics, vol 27. Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-90-481-9014-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-90-481-9014-0_3)
- Rúas, J. y Capdevila, A. (2017). La comunicación política hoy: retos y amenazas. *Communication & Society*, 30 (3), 145.
- Ruiloba Núñez, J. M. (2013). Liderazgo político y género en el siglo XXI. *Entramado*, 9 (1), 142–155.
- Ruiz Mena, A. B. (2007). Liderazgo político femenino. En P. Fernández Pantoja y M. J. Cruz Blanca (Eds.), *Igualdad de oportunidades y conciliación: una visión multidisciplinar* (pp. 135–153). Universidad de Jaén.
- Ruiz Ungo, B. E. (2006 [1936]). Carta abierta a una mujer: Clara Campoamor. En C. Campoamor, *El voto femenino y yo: Mi pecado mortal*. Madrid: Horas y horas. Instituto de la Mujer, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Ruiz, M. (2011). *¿Para qué sirve un líder? Lecciones de liderazgo aplicadas a la empresa, la política y la vida*. Sevilla: Díaz de Santos.
- Sáenz Berceo, M. del C. (2010). *Centenario del acceso de las mujeres a la Universidad. Real Orden de 8 de marzo de 1910*. En Miradas multidisciplinares para un mundo

en igualdad: ponencias de la I Reunión Científica sobre Igualdad y Género.  
Universidad de La Rioja.

Salgado Fernández, E. (2007). *Cumbre y abismo en la filosofía de Nietzsche*. Sevilla:  
Plaza y Valdés.

San Miguel, J. (8 de diciembre de 2011). *La libertad en la Segunda República*. Politikon.  
<https://politikon.es/2011/12/08/la-libertad-en-la-segunda-republica/>

Sánchez Sánchez, M. (2020). Las claves que han llevado a Jacinda Arden a ser  
considerada “la líder más eficaz del planeta”. *S moda. El País*.  
<https://smoda.elpais.com/trabajo/jacinda-arden-lider-mas-eficaz-planeta/>

Sánchez, L. P. (2016). Leonor Serrano, educadora i feminista en temps de  
canvis. *Asparkia. Investigació feminista*, (28), 154-158.

Sánchez, P. (2019). *Manual de resistencia*. Barcelona: Península.

Sanchís Vidal, A. (2020). La exclusión de las mujeres del constitucionalismo histórico  
español. La constitución de 1978 y las «madres constituyentes». En A. Ventura  
Franch y M. Iglesias Báez (Eds.), *Manual de derecho constitucional español con  
perspectiva de género: constitución, órganos, fuentes y organización territorial  
del Estado* (Vol. 1, pp. 91–117). Ediciones Universidad de Salamanca.

Sanders, K., Canel, M. J., Capdevila, A. y Gurrionero, M. G. (Eds.). (2013). *Estudios de  
comunicación política*. Madrid: Tecnos.

Sanfeliú Gimeno, L. (2020). Luchadoras por la verdad y la justicia. Asociacionismo  
femenino, derechos y educación en el sexenio democrático. *Hispania Nova*, 18,  
450–485. <https://doi.org/10.20318/hn.2020.5114>

Sanfélix Albelda, J. (2012). Las nuevas masculinidades: los hombres frente al cambio de  
las mujeres. *Prisma Social*, 7, 220-247.

Sanz, L. Á. (22 de mayo de 2017). Primarias PSOE: Pedro Sánchez arrolla a Susana Díaz  
en las primarias del PSOE. *El Mundo*.  
[https://www.elmundo.es/espana/2017/05/21/5920ac44268e3e1d6d8b4576.ht  
ml](https://www.elmundo.es/espana/2017/05/21/5920ac44268e3e1d6d8b4576.html)

Sarrió, M. C. (2002). *La psicología de género a través del “techo de cristal*. 2002. Tesis  
Doctoral. Universitat de València.

- Scott, J. (2000). La querelle de las mujeres a finales del siglo XX. *New Left Review*, 3, 97–116.
- Senado. *Composición del Senado por Género*. Recuperado de <https://www.senado.es/web/composicionorganizacion/senadores/composicion-senado/consultagenero/index.html>
- Senado. *Composición del Senado*. Recuperado de <https://www.senado.es/web/relacionesciudadanos/atencionciudadano/preguntasfrecuentes/composicionsenado/index.html>
- Senado. *Cuadro resumen de Grupos Parlamentarios*. Recuperado de <https://www.senado.es/web/composicionorganizacion/gruposparlamentarios/composiciongruposparlamentarios/index.html>
- Serrafero, M. D. (2018). Max Weber y la Democracia Plebiscitaria. *Revista Internacional de Sociología*, 76, (2).
- Serrano Bispe, P. (2017). *Liderazgo de la mujer hispanohablante en USA*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid. España. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/48253/1/T40079.pdf>
- Sevilla, J., Ventura, A., Esquembre, M. M., Soler, M., Del Rincón, M. F. (2021). *Las mujeres parlamentarias en la Legislatura Constituyente*. Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática. Secretaría General Técnica — Secretariado del Gobierno.
- Steinem, G. (2016). *Mi vida en la carretera*. Barcelona: Alpha Decay.
- Subirats, M. (2013). La mirada violeta. En *Directivas y empresarias: Mujeres rompiendo el techo de cristal*. Barcelona: Aresta Mujeres.
- Sudjic, O. (2019). *Expuesta: un ensayo sobre la epidemia de la ansiedad*. Barcelona: Alpha Decay.
- Tavera García, S. (2005). La memoria de las vencidas: política, género y exilio en la experiencia republicana. *Ayer*, 2005 (60), 197–224.
- Tejedor, R. (2019). El motor de la campaña: organización, coordinación y estrategia electoral. En J. C. Herrero (Ed.), *Manual de marketing político. Cómo afrontar una campaña electoral* (pp. 57–73). Córdoba: Almuzara.

Torrado, S. (4 de agosto de 2020). Claudia López: “Es un milagro que sea alcaldesa. Soy hija de maestra, mujer y lesbiana”. *El País*.  
<https://elpais.com/internacional/2020-08-03/claudia-lopez-es-un-milagro-que-sea-alcaldesa-soy-hija-de-maestra-mujer-y-lesbiana.html>

Troncoso Pérez, L. E. y Piper Shafir, I. (2015). Gender and Memory: critical and feminist articulations. *Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social*, 15 (1), 65. <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.1231>

Tussman, J. (1947). *The political theory of Thomas Hobbes*. University of California, Berkeley.

Unión Interparlamentaria. (2021). *Mujeres en la Política 2021*. Recuperado de <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2020/Women-in-politics-map-2020-es.pdf>

Unión Interparlamentaria. *Monthly ranking of women in national parliaments*. Recuperado de <https://data.ipu.org/women-ranking?month=10&year=2021>

Uriarte, E. (1997). El análisis de las élites políticas en las democracias. *Revista de Estudios Políticos (Nueva Época)*, 97, 249–276.

Uriarte, E. y Ruiz, C. (1999). Mujeres y hombres en las élites políticas españolas: ¿diferencias o similitudes? *Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 88, 207–232.

Valcárcel, A. (2019). *La política de las mujeres*. Madrid: Ediciones Cátedra.

Valls, F. H. (25 de abril de 2018). Cifuentes dimite: quién está detrás del fuego amigo. *The Objective*. <https://www.youtube.com/watch?v=tbuyd1YHgJ8>

Varela, N. (2013). *Feminismo para principiantes*. Barcelona: Ediciones B.

Verge Mestre, T. (2006). Mujer y partidos políticos en España: las estrategias de los partidos y su impacto institucional, 1978-2004. *Reis*, 115, 165.  
<https://doi.org/10.2307/40184770>

Verge Mestre, T. (2007). *Partidos y representación política: Las dimensiones del cambio en los partidos políticos españoles, 1977-2004*. Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).

Verge Mestre, T. (2008). Cuotas voluntarias y legales en España. La paridad a examen. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (Reis)*, 123 (Partidos Políticos,

Representación Política, Discriminación Positiva, Elecciones Municipales, Igualdad de Género), 123–150.

Vicepresidencia Segunda del Gobierno. Ministerio de Trabajo y Economía Social. *Situación de las mujeres en el mercado de trabajo*. Recuperado de [https://www.mites.gob.es/es/sec\\_trabajo/analisis-mercado-trabajo/situacion-mujeres/index.htm](https://www.mites.gob.es/es/sec_trabajo/analisis-mercado-trabajo/situacion-mujeres/index.htm)

Vilches de Frutos, M. F. (2010). Mujer, esfera pública y exilio: compromiso e identidad en la producción teatral de Luisa Carnés. *Acotaciones. Investigación y Creación Teatral*, 25, 135–153.

Weber, M. (2007 [1919]). *La política como profesión* (J. Abellán, Ed.). Madrid: Biblioteca Nueva.

Wollstonecraft, M. (2005 [1792]). *Vindicación de los derechos de la mujer*. Madrid: Istmo.

Woolf, V. (2015 [1929]). *Una habitación propia*. Barcelona: Austral.

World Economic Forum. (2021). *Global Gender Gap Report The analysis presented in the Global Gender Gap Report 2021*. <http://reports.weforum.org/global->

Young, I. M. (1996). Vida política y diferencia de grupo: una crítica del ideal de ciudadanía universal. En C. Castells (Ed.), *Perspectivas feministas en teoría política*. Paidós.

Young, V. (2011). *The secret thoughts of successful women: Why capable people suffer from the impostor syndrome and how to thrive in spite of it*. Currency.

Zipp, J. F. y Plutzer, E. (1985). Gender Differences in Voting for Female Candidates: Evidence from the 1982 Election. *Public Opinion Quarterly*, 49 (2), 179–197. <https://doi.org/10.1086/268913>

## ÍNDICE DE ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

- APA: American Psychological Association.
- BNG: Bloque Nacionalista Galego.
- BOE: Boletín Oficial del Estado.
- CC: Coalición Canaria.
- CGPJ: Consejo General del Poder Judicial.
- CIS: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- CUP: Candidatura de Unidad Popular.
- EH Bildu: Euskal Herria Bildu.
- EIGE: European Institute for Gender Equality. Instituto Europeo de la Igualdad de Género.
- ERC: Esquerra Republicana de Catalunya.
- ERTE: Expediente de Regulación Temporal de Empleo.
- ETA: Euskadi Ta Askatasuna, organización terrorista nacionalista del País Vasco.
- FEMP: Federación Española de Municipios y Provincias.
- INE: Instituto Nacional de Estadística.
- IU: Izquierda Unida.
- JuntsXCat o JxCat: Junts per Catalunya.
- OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. También OECD.
- ONU: Organización de las Naciones Unidas.
- OPS: Organización Panamericana de la Salud.
- PAH: Plataforma de Afectados por la Hipoteca.
- PCE: Partido Comunista de España.
- PIB: Producto Interior Bruto.
- PP: Partido Popular.
- PSC: Partido de los Socialistas de Cataluña.
- PSOE: Partido Socialista Obrero Español.
- PwC: PriceWaterhouseCoopers.
- UGT: Unión General de Trabajadores.
- UP: Unidas Podemos.
- UPN: Unión del Pueblo Navarro.



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LA POLÍTICA: UNA PERSPECTIVA CONTEMPORÁNEA

Angela Paloma Martin Fernández

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LA POLÍTICA: UNA PERSPECTIVA CONTEMPORÁNEA

Angela Paloma Martín Fernández

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LA POLÍTICA: UNA PERSPECTIVA CONTEMPORÁNEA

Angela Paloma Martin Fernández

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LA POLÍTICA: UNA PERSPECTIVA CONTEMPORÁNEA

Angela Paloma Martín Fernández

**DOCTORADO INTERUNIVERSITARIO EN ESTUDIOS DE GÉNERO:  
CULTURAS, SOCIEDADES Y POLÍTICAS**



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

