

EL LIDERAZGO POLÍTICO DE LAS MUJERES EN ESPAÑA

Eider Alkorta

José Manuel Mata

Abstract

La siguiente comunicación analizará la cuestión de si existe un estilo de liderazgo político femenino que se pueda diferenciar del masculino. Para ello realizaremos una breve introducción acerca de los estudios realizados en esta área y a continuación expondremos algunos datos sobre la posición de las mujeres en distintos ámbitos políticos en España. Una vez dibujado el acceso de las mujeres a las instituciones políticas, analizaremos los datos empíricos obtenidos en el marco de la investigación "*El impacto del liderazgo en el comportamiento electoral: un estudio comparativo internacional*" dirigido por F .J. Llera y financiado por el Ministerio de Educación y Ciencia que, entre otras cuestiones, analiza las percepciones que distintas políticas del panorama político español tienen sobre las características que debiera tener un líder, y si estas características varían en función del género.

1. Estudios sobre el liderazgo político de las mujeres

La mayor parte de los estudios realizados sobre el liderazgo político femenino se sitúan en el marco de la mera cuantificación, en algunos casos comparada, del acceso de las mujeres a las instituciones políticas. Las reflexiones y análisis que profundizan en esos datos son todavía escasos y recientes, y en países como España son prácticamente inexistentes. En el marco de esa profundización, pueden destacarse tres áreas de estudio que van más allá de la cuantificación de la presencia de las mujeres en el poder:

- la caracterización de la élite política
- el estudio de los procesos selección de elites
- el análisis de las diferencias en los estilos de liderazgo y valores en el ejercicio del poder de hombres y mujeres

Esta comunicación analizará las posibles diferencias en los estilos de liderazgo en cuanto al género e intentará dar respuesta a la cuestión de si existe un estilo de liderazgo femenino que se pueda diferenciar del masculino en el ámbito español. Tal y como señala Edurne Uriarte¹, la respuesta es complicada desde el punto de vista empírico. Socializaciones diferentes, experiencias políticas diferentes, incluso determinados rasgos de carácter y personalidad probablemente diferentes hacen pensar en la existencia de diferentes formas de ejercer el poder de hombres y mujeres. Sin embargo, no todos los investigadores han encontrado una clara corroboración de que estas diferencias existen en realidad. Así, Michael Genovese² concluye, a partir de su estudio de varias líderes mundiales, que no existe un rasgo o rasgos comunes aplicables al conjunto de datos existentes. Genovese piensa que más que estilos diferentes de liderazgo lo que existen son situaciones diferentes, que requieren liderazgos diferentes y que el líder con éxito es aquel que reconoce y se adapta a esas situaciones.

Aún así, algunos estudios sobre el liderazgo político de hombres y mujeres señalan que la femenina se centra más en aspectos emocionales relacionados con la interacción humana; el mantenimiento de las relaciones personales o la colaboración. Mientras el masculino se basa en el mando firme; la conducta agresiva y la habilidad de pensar con poca interacción emocional. Si examinamos los resultados de *The British Candidate Study*³, vemos que las percepciones de los miembros de los partidos corroboran lo expuesto anteriormente. Se preguntó si se podían atribuir cualidades diferentes a hombres y mujeres candidatos, o si no había diferencias entre ellos. La respuesta más usual fue neutral respecto del género, pero allí donde se percibían las diferencias se confirmaban los estereotipos de género más comunes. Las mujeres candidatas tendían a ser consideradas más humanitarias, más prácticas, más accesibles, más honestas, con fuertes principios y más trabajadoras. En contraste, los hombres eran vistos como más despiadados duros, efectivos y decididos.

Las investigaciones realizadas hasta el momento no nos hacen corroborar ninguna de las posturas en torno a la existencia de un liderazgo político femenino. En este sentido, existen dos grandes posturas teóricas, aquellos que creen que el género

¹ Uriarte, E. (1997): "Las mujeres en las élites políticas" en Uriarte, E. y Elizondo, A. (coord.): *Mujeres en política*, Barcelona, Ariel, 1997.

² Genovese, M: *Women as National Leaders*, Londres , Sage, 1993.

³ *The British Candidate Study* (BCS) es la principal encuesta realizada a los políticos y los miembros de partido en las elecciones británicas de 1992.

condiciona la manera de ejercer el liderazgo y aquellos que consideran que las diferencias existentes no se deben tanto al género como a la propia cultura de las organizaciones⁴.

2. Las mujeres en la política española

La presencia política de las mujeres en el ámbito municipal español es todavía escasa, sólo cuatro de cada diez concejales son mujeres (25,53%). Cuando nos referimos a las Alcaldías que ostentan las mujeres, la desigualdad es más evidente, sólo una de cada diez alcaldías está ocupadas por una mujer (12,56%) (Tabla 1).

Tabla1.Mujeres en los ayuntamientos por CCAA (%)
(2003)

CCAA	Concejales	Alcaldesas
Andalucía	31,97	13,12
Aragón	20,17	11,92
Asturias	29,68	12,82
Baleares	29,97	10,45
Canarias	30,82	10,34
Cantabria	24,14	6,86
Castilla y León	19,41	13,11
Castilla-La Mancha	28,41	15,85
Cataluña	22,86	9,96
Extremadura	27,18	12,07
Galicia	20,66	4,46
Comunidad de Madrid	34,38	17,88
Región de Murcia	33,52	8,89
Navarra	25,34	14,79
Rioja	21,67	12,64
Comunidad Valenciana	30,76	12,64
País Vasco	26,48	14,57
Total	25,53	12,56

En cuanto al ámbito autonómico se refiere (Tabla 2), un tercio de las parlamentarias son mujeres (37,77%) aunque podemos ver diferencias entre las Comunidades Autónomas. En el caso del Parlamento Vasco (52%) y el de la Castilla-La Mancha (53,19%) la mitad de las parlamentarias son mujeres. Un tercio de las personas que conforman los distintos gobiernos autonómicos son mujeres (35,44%) por lo que en el ámbito autonómico no se repite la diferencia entre hombres y mujeres de los gobiernos municipales.

⁴ Blázquez , B: "Liderazgo político y género: análisis del caso andaluz desde otra perspectiva" en VIII. Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración.

A nivel estatal, en cuanto al Congreso de los Diputados se refiere, las mujeres conforman un 36%. Éstas cifras varían considerablemente en función del grupo parlamentario (Tabla 3). La mitad de las diputadas del Grupo Socialista son mujeres (46,3%), mientras que en el Grupo Popular son tres de cada diez las mujeres parlamentarias (28,38%). En el caso del grupo catalán, sólo una de cada diez parlamentarias es mujer (10%). Las senadoras conforman una cuarta parte del total (25,1%) y en este caso la desigualdad entre mujeres y hombres es notoria en todos los Grupos que conforman el Senado español (Tabla 4).

Tabla 2. Mujeres en los parlamentos y gobiernos autonómicos
(%) (2007)

CCAA	Parlamentarias	Consejeras
Andalucía	39,45	57,14
Aragón	31,34	30
Asturias	31,11	40
Baleares	37,5	46,15
Canarias	35	30
Cantabria	41,03	30
Castilla y León	36	30
Castilla-La Mancha	53,19	50
Cataluña	36,3	31,25
Extremadura	36,92	30
Galicia	33,33	50
Comunidad de Madrid	37,84	33,33
Región de Murcia	31,11	33,33
Navarra	32	9,09
Rioja	39,39	22,22
Comunidad Valenciana	41,57	20
País Vasco	52	45,45
Ceuta	33,33	57,14
Melilla	30,77	20
Total	37,77	35,44

Tabla 3. Mujeres en El Congreso de los Diputados (%) (2004-2008)

	Congreso
Socialista	46,3
Popular	28,38
IU-ICV	40
Catalán-CIU	10
Vasco-PNV	14,29
Coalición canaria	20
ERC	12,5
Mixto	60
Total	36

Tabla 4. Mujeres en el Senado (%)(2004-2008)

	Senado
Socialista	27,08
Popular	24,6
CIU	16,67
Vasco-PNV	28,57
Coalición canaria	0
PSC-ERC-ICV-EUA	25
Mixto	25
CDS	0
Total	25,1

A continuación vamos a ver cuál es la presencia que han tenido las mujeres en los gobiernos españoles desde las primeras elecciones democráticas (Tabla 6). Con UCD la presencia de las mujeres era prácticamente nula. Con la llegada del PSOE al Gobierno, se incrementó la presencia femenina hasta un 18,79% (1995). La llegada al poder de los populares supuso un incremento considerable en la participación institucional de las mujeres. En el año 1996, una cuarta parte del ejecutivo popular (26,6%) estaba conformado por mujeres; sin embargo a lo largo de las dos legislaturas, la presencia de las mujeres fue disminuyendo hasta que en el 2003 se incorporaron más mujeres (31,25%). La llegada al poder del PSOE en el año 2004, supuso un hito histórico puesto que por primera vez en la historia de la democracia española, se conformó un gobierno paritario.

Tabla 5. Mujeres en el Gobierno (%) 1977-2006

Partido en el Gobierno	Año	Mujeres
UCD	1977	0
	1978	0
	1979	0
	1980	0
	1980(2)	0
	1981	0
	1981(2)	5,26
	1982	5,88
PSOE	1982(2)	0
	1985	0
	1986	0
	1988	10,53
	1989	10,53
	1991	11,11
	1993	16,67
	1994	17,65
	1995	18,75

VIII Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración
Política para un mundo en cambio

PP	1996	26,67
	1999	20
	1999(2)	13,33
	2000	17,65
	2002	18,75
	2003	25
	2003(2)	31,25
PSOE	2004	50
	2005	50
	2006	50

Sin embargo, la presencia de mujeres en los Altos Cargos de la Administración es relativamente baja, sobre todo en comparación al porcentaje de mujeres que hay en el Gobierno. Mientras hay un 50% de mujeres presidiendo los Ministerios, sólo una de cada cuatro Subsecretarías (24,68%) y Secretarías de Estado (22,58%) está dirigido por una mujer. En cuanto a las Direcciones Generales se refiere, sólo dos de cada diez están dirigidos por mujeres (Tabla 6).

Tabla 6. Mujeres en los Altos Cargos de la Administración (%).1995-2006

	TOTAL	MINISTRAS	SECRETARÍAS	SUBSECRETARÍAS	DIREC.GENERALES
1995	14,42	20,00	25,00	9,09	13,75
1996	10,54	28,57	0,00	7,02	11,49
1999	12,13	14,29	4,17	8,20	14,15
2000	15,65	18,75	3,85	19,70	16,75
2001	16,38	18,75	3,85	18,84	16,36
2002	16,14	18,75	3,70	22,06	15,79
2004	22,28	50,00	12,00	22,22	23,35
2006	20,94	50,00	22,58	24,68	18,93

A modo de resumen, podemos afirmar que la presencia política de las mujeres en las instituciones políticas ha incrementado notablemente en los últimos años. El ámbito municipal es el ámbito de menor presencia femenina (sobre todo en los gobiernos), seguido del autonómico. A nivel estatal, las mujeres conforman un tercio del total de diputados del Congreso, mientras que sólo una cuarta parte de los miembros del Senado son mujeres. Hay que destacar la evolución de la presencia femenina en los ejecutivos puesto que poco a poco ha ido en incremento hasta alcanzar una cuota del 50% tras la llegada del PSOE al Gobierno en el año 2004. Aún así la paridad no alcanza al resto de los Altos Cargo de la Administración donde la presencia femenina ronda en torno a un 25%.

3. Análisis de los estilos de de liderazgo femenino y masculino

GRUPO DE TRABAJO 08

Liderazgo y elites políticas y sociales

Una vez analizada la presencia de las mujeres en algunas instituciones políticas, vamos a ahondar en la cuestión de la existencia o no de un liderazgo político femenino en España. Para ello tomaremos como referencia el estudio *"El impacto del liderazgo en el comportamiento electoral: un estudio comparativo internacional"* en el que se pregunta, entre otras cuestiones, acerca de las características que debería de tener un líder y si esas características varían en función del género.⁵

Aunque no podemos extraer una única conclusión, algunos entrevistados describen de forma distinta las características de los líderes en función del género. Al igual que en el *The British Candidate Study*, las percepciones de los miembros de los partidos españoles sobre las características de los líderes confirman los estereotipos de género más comunes. Aunque hay percepciones que se repiten tanto en hombres como mujeres a la hora de definir los liderazgos políticos masculinos y femeninos, las mujeres son quienes expresan con más claridad las particularidades del liderazgo femenino.

A modo de síntesis, estas son las percepciones de los líderes políticos sobre las diferencias en los estilos de liderazgo y valores en el ejercicio del poder de hombres y mujeres que se traducen del estudio cualitativo realizado:

1. Estilos de liderazgo y valores

Según algunos entrevistados el liderazgo ejercido por las mujeres tiene un carácter más humano, sensible y cercano que al ejercitado por los hombres (más agresivo) y más proteccionista respecto a los sectores más desvalidos:

"Mi experiencia con mujeres líderes es que le dan un toque de calor, de humanidad... que le viene dado en parte por las propias características, pero también porque la mujer lleva siglos en la escala inferior del poder, por tanto, todo lo que sea prepotencia...todavía no lo ha adquirido".

"Las mujeres tenemos una sensibilidad ante ciertos temas y ciertas cosas diferentes a la que tienen los hombres...yo pienso que es diferentes por la sensibilidad, a parte por

⁵ Los datos a los que nos referimos pertenecen a la investigación cualitativa "Liderazgo Político" realizado en el marco del estudio *"El impacto del liderazgo en el comportamiento electoral: un estudio comparativo internacional"*. Para ello se realizaron 24 entrevistas en profundidad a figuras políticas de diferentes partidos y 7 reuniones de grupo con juventudes de estos partidos.

la sensibilidad personal de cada uno, la sensibilidad personal de las mujeres y los hombres con respecto a ciertos temas”.

“Hay un discurso mucho más teórico, más retórico en los hombres, y el discurso que escucho en las mujeres, es un discurso mucho más cercano, y mucho más pegado a lo que importa”.

Algunos asocian esta conducta al instinto maternal de las mujeres *“la líder femenino tiene otro carácter, otro talante totalmente distinto...más de protección hacia los sectores más desvalidos, lo que yo llamo a veces el instinto maternal”.*

Según otra entrevistada el liderazgo femenino *“una de las cosas que trae como consecuencia es más cercanía, más confianza. Ese espacio de complicidad, de confianza, que nosotras somos capaces de entregar a los demás, no lo entregan los hombres. Esa mirada de mujer que ponemos a las cosas, parece que el hombre se tiene que ocultar detrás de unas gafas negras ante determinadas situaciones.”*

Aunque hay opiniones divergentes, varios entrevistados, sobre todo mujeres, creen que las mujeres y los hombres líderes se comportan de forma distinta: *“ Una mujer trabaja mas horizontalmente y el hombre mas verticalmente y a eso me remito al patriarcado y al matriarcado simplemente”.*

La agresividad es uno de los rasgos que según los entrevistados caracteriza al liderazgo masculino: *“Yo creo que la diferencia mas grande que puede haber en general entre un liderazgo de una mujer y de un hombre que el hombre en general tiende a ser mas agresivo de cara al público y creo que en esa historia esta mujer, Esperanza Aguirre está cumpliendo más los cánones de un liderazgo de un hombre, es muy agresiva, hablando es bastante bruta, yo creo que por eso no se la está cuestionando tanto por ser mujer, vamos que no está recibiendo unas críticas muy grandes porque se comporta como un hombre”.*

Sin embargo, no todos los entrevistados tienen la misma percepción acerca del estilo y valores que promulgan las líderes femeninas. Mientras que algunos consideran a los hombres más agresivos, manteniendo de esta forma el discurso de los roles y estereotipos tradicionales en función del género, hay quienes opinan lo contrario: *“ una mujer política se ve más débil aunque esté diciendo la misma cosa. Cosa que la*

mujer que está en política son más malas y más rotundas que los hombres porque les ha costado el doble llegar, normalmente...bueno algunas ya sabemos como llegan, pero las que han llegado son mucho más fuertes que los hombres, pero la imagen que da al exterior es como de más débil pero no porque no lo sean, sino porque la gente va con la idea preconcebida de que porque sea una mujer es más ñoña, pero eso es mentira, pero eso va a cambiar con los años". Al hilo de esta opinión, Simone Veil⁶ señala que el problema para las mujeres es la expresión de la autoridad. Como son cuestionadas frecuentemente, las mujeres están atrapadas entre el deseo de afirmarse, y de llegar a ser más autoritarias que lo necesario, y el temor a no ser escuchadas.

2. Procesos de selección y acceso al liderazgo

Las mujeres y los hombres líderes entrevistados están de acuerdo en que a las mujeres líderes se les exige más que a los hombres, tienen que demostrar más por el simple hecho de ser mujeres y tienen que cuidar aspectos que los hombres ignoran. Estas referencias son constantes a lo largo de las entrevistas por lo que podemos deducir la existencia de ese techo de cristal tantas veces ocultado.

"Para ser igualmente valorada que el hombre, también en el liderazgo, se le supone que lo ha de hacer mejor. Por lo tanto una mujer que llega a un mismo liderazgo que un hombre normalmente tiene más mérito. Entre otras cosas, en el rol tradicional de la mujer no se le supone éste rol de liderazgo".

"La ambición en un hombre se le supone y en cambio en una mujer normalmente se le critica".

En este sentido, se habla del esfuerzo extra asumido por las mujeres que quieren dedicarse a la política, y la dedicación y esfuerzo a realizar para conseguirlo: *"La diferencia que yo noto más entre el liderazgo masculino y femenino es la ambición; la mujer es más ambiciosa que el hombre, quizás porque tiene conciencia de que tiene que recuperar tiempo perdido. La mujer es mucho más constante, mucho más incisivas en la política, un mayor sentido de la responsabilidad, y eso hace que tengan una mayor dedicación. Las mujeres tienen una mayor constancia para la política".*

⁶ Adler, L: *Les femmes politiques*, Seuil, Paris, p.171.

"Ser líder mujer cuesta más esfuerzo, bastante más esfuerzo todavía en la sociedad española."

"En los hombres se da por supuesta su capacidad y las mujeres tenemos que demostrarlo, no se nos da por supuesto nada sino que se nos exige el doble que a ellos".

"El problema igual puede ser que no hay muchas mujeres líderes porque es bastante más difícil la llegada al liderazgo de una mujer que de un hombre". A tenor de lo expuesto, los participantes consideran que las dificultades y obstáculos a superar por las mujeres, se sitúan en una sociedad que califican de machista: *"El problema del líder mujer es un problema social, es un problema que la gente no... por lo menos en España la gente no está preparada o no la asumiría, somos demasiado machistas, en general".*

"Hay muchas mujeres que están preparadas y que están llevando cargos muy importantes, pero socialmente hay un tópico también todavía que dice que las mujeres tienen todavía que demostrarlo más..."

"La realidad es que a la mujer se le pide siempre más que al hombre... una mujer no solamente tiene que valer como profesional y como persona y tener carisma y todo lo que tiene que tener un líder o como lo que tiene que tener una trabajadora que ocupa ese puesto en concreto, sino que además tiene que ser buena madre, porque claro, si se entera la gente que tú has abandonado a tus hijos por ir a trabajar, eres una ambiciosa, es que no se puede tener esa ambición desmesurada y no se qué, es que tienes que tener otra serie de cualidades..."

Los participantes de los grupos de discusión también sacan a relucir la doble jornada laboral a la que se tienen que enfrentar las mujeres líderes como justificación de la menor "implicación" femenina: *"quizá cada vez vamos más hacia el 50% a buscar el 50% de cuota de militancia, pero la implicación es diferente... porque no sé una mujer supongo que...en cuanto a juventud es lo mismo, porque tiene las mismas obligaciones una mujer que un hombre, lo que pasa es que después ya viene una determinada época que al ser más mayores, las mujeres, tienen su familia, tienen las*

tareas que tienen que hacer...y esto quieras que no pues es que siempre hay las tareas de mujer y las tareas de hombre, y esto quieras o no quieras igualdad, que siempre es lo que se busca, pero...lo que pasa es que la mujer no se puede implicar tanto”.

A tenor de lo expuesto por los entrevistados, parece que la capacidad reproductora de las mujeres es percibido como un *hándicap*, evidenciando de esta forma la asimilación de los roles tradicionales por parte de la sociedad. A las mujeres se les exige priorizar y primar los roles, valores tradicionales y estereotipos de género que impiden que permanezcan en la esfera pública en igualdad de condiciones al de lo hombres. La conciliación de la vida laboral y familiar parece ser por tanto, clave para la verdadera incorporación de las mujeres a todos los ámbitos, en este caso la política.

3. Falta de reconocimiento y receptividad

Otra de las características que diferencia al liderazgo femenino es la falta de reconocimiento. Algunos líderes masculinos apuntan que las mujeres tienen una falta de reconocimiento del propio grupo que representa, es decir no tiene el apoyo del grupo que van a liderar o que de hecho lideran por lo que ese liderazgo no es tal: *“Una de las primeras premisas para ser líder es que el grupo te reconozca como tal. Y bueno, estamos en una sociedad eminentemente machista en la cuesta reconocer el liderazgo de una mujer. Y que muchas veces además sirve para que mujeres tremendamente capacitadas tengan que asumir el liderazgo de un hombre menos capacitado que ellas para ejercerlo”. “Éste es un hándicap muy grande para la mujer porque estamos en una sociedad con centralización machista y en la que resulta difícil aceptar que una mujer te va a liderar”.*

La falta de reconocimiento *intergrupal* afecta específicamente al colectivo de líderes femeninas; además esta falta de reconocimiento va acompañada en ocasiones de dificultades de receptividad del mensaje de las mujeres en la sociedad: *“la mujer tiene más dificultad de receptividad del mensaje en la sociedad, que un hombre”.* Siguiendo con la cuestión de la receptividad, más allá de la dificultad a la que se enfrentan las mujeres, tenemos la cuestión de la credibilidad de las mujeres. Credibilidad en el sentido, de que hay temas que parecen concernir más a las mujeres

y viceversa, por consiguiente ciertos temas no serán tenidas en cuenta si son las mujeres las protagonistas.

Algunos entrevistados por tanto creen que la sociedad asume unos mensajes como más propios de hombres en unos casos o más propios de una mujer en otros, y *casualmente* son las cuestiones relacionadas con la atención a las personas las que se asumen como femeninas: *“La sociedad hoy por hoy, supongo que evolucionará, pero hay determinados temas que los acepta mejor si vienen de una mujer que de un hombre. Todo lo que hace referencia por ejemplo lo relacionado a lo que hace el bienestar social, a las cosas más sensibles de las personas. Y de hecho lo vemos en la dedicación parlamentaria las comisiones que se ocupan de las cosas más ligadas al bienestar social, con la atención de las personas están más protagonizadas por mujeres. Pero, las cuestiones más ligadas a temas materiales están más relacionadas con los hombres. Yo creo que la sociedad todavía sigue viendo el mensaje en función del mensajero. Tiene más credibilidad una mujer en ciertos temas y al revés”*. Aunque hay dudas a la hora de diferenciar entre hombres y mujeres respecto de los valores y contenidos de sus políticas, tal y como señala el entrevistado, las preocupaciones de los hombres líderes son distintas a las de las mujeres. Según Susan Carroll⁷, el hecho de que muchas mujeres tengan a su cargo las áreas englobadas en Asuntos Sociales, Educación, Salud, etc., no sólo está relacionado con la menor valoración que reciben dichas áreas y, por lo tanto, con la menor ambición para lograrlas, sino que está relacionado también con unas preocupaciones reales de las mujeres políticas, quienes están mucho más vinculadas con estas áreas que los hombres.

4. Imagen

La cuestión del especial cuidado de la imagen que tienen que tener las líderes femeninas ha sido nombrada por algunos de los entrevistados como característica distintiva del liderazgo femenino. Cuando hablamos de imagen, nos referimos al aspecto físico, conducta y formas comunicación y expresión. Según una entrevistada *“una mujer tiene que tener bastante más cuidado en muchas cosas, desgraciadamente al día de hoy...Una mujer siempre está más cuestionada en muchas cosas. Tienes que saber cómo comunicar, y tienen que tener cuidado en la*

⁷ Carroll, S.J., “Women State Legislators, Women’s Organizations, and the Representation of Women’s Culture in the United States”, en J.M. Bystydzienski (ed.), *Women Transforming Politics*, Indiana University Press, Indianapolis, 1992.

comunicación: el aspecto público es diferente, el aspecto social es diferente...Tienes que tener muchos más cuidados, y es mucho más difícil. Por ejemplo de un señor no entran a valorar su aspecto físico en el primer segundo, entrarán al contenido. De una señora, te cuesta cinco segundos como mínimo...para que te presten atención a las palabras que estás diciendo... Y tu tienes que tener un liderazgo en el que estés dentro de lo que se entiende... en planos que en ocasiones son muy limitados, y muy analizados...Porque hay que tener cuidado, ni de poco ni de mucho...Y un señor nunca tiene que tener cuidado”.

“Un líder puede mostrarse todo lo rotundo que quiera mostrarse y en una mujer puede tener un hándicap muy fuerte el que le quisieran dar calificativos de marimacho...etc. Tiene que medir mucho más su capacidad de actuación...además de hecho estoy convencido de que como estamos salga una líder de un partido mujer, pero tiene que cuidar mucho más las formas que lo que las tiene que cuidar un hombre. En la forma de expresar, en las formas de decir las cosas...es mucho más fácil de descalificar a una mujer por el hecho de ser mujer”.

4. Conclusiones

La existencia de un estilo de liderazgo femenino que se pueda diferenciar del masculino ha abierto un debate entre los investigadores. Mientras investigadores como Michael Genovese concluyen que no existe un rasgo o rasgos comunes aplicables al conjunto de datos existentes, otros han encontrado una clara corroboración de que estas diferencias existen.

Las percepciones de las propias mujeres pertenecientes a las élites políticas subrayan la existencia de diferencias en sus formas de ejercer el poder respecto de los hombres, y por lo tanto, confirman la existencia de un liderazgo político femenino. La presidenta de Irlanda, Mary Robinson⁸, tiene muy claro que existen importantes diferencias entre el liderazgo femenino y el masculino: “creo que las mujeres son instintivamente menos jerárquicas (...). Son muy abiertas, permisivas y participativas, y son capaces de alentar a cada individuo a tener un papel y a comprometerse. Y creo que es lo mismo cuando las mujeres están en posiciones de liderazgo”.

⁸ Liswood, L.A., *Women World Leaders*, Harper Collins, Londres, 1995, p. 82.

Existen también dudas a la hora de responder a la pregunta referente a las diferencias entre hombres y mujeres respecto de los valores y contenidos de sus políticas. Parece claro, en primer lugar, que las diferencias fundamentales se producen en función de los partidos políticos, y no tanto por el sexo, y que las posiciones de hombres y mujeres conservadores se hallan más cercanas que las que pueden existir entre mujeres conservadoras y mujeres de izquierdas. Ahora bien, además de ese rasgo general, algunas investigaciones también han mostrado que existen diferencias en valores y actitudes de hombres y mujeres, independientemente de los partidos políticos.

En España, la presencia de las mujeres en el ámbito institucional y político es cada vez más relevante, numéricamente al menos. En los últimos años, la presencia de las mujeres ha incrementado considerablemente en los gobiernos y parlamentos (tanto a nivel autonómico como estatal). En la actualidad, el porcentaje de mujeres y hombres que forman parte del ejecutivo es el mismo aunque predominan los hombres en el resto de los Altos Cargos de la Administración.

En un principio, los resultados del estudio cualitativo sobre el liderazgo político, muestran que los políticos entrevistados y los participantes en los grupos de discusión tienden a considerar que los rasgos del liderazgo son comunes tanto para hombres como para mujeres, es decir, no creen que las características de los líderes varíen en función del género. Sin embargo, coinciden en que éstas las mujeres encuentran más dificultades para llegar a que su liderazgo sea reconocido.

No obstante, una lectura más detallada de las entrevistas, expresa más matices diferenciadores propios del género femenino, distinguidos con mayor claridad y énfasis por las entrevistadas mujeres:

- Más cercanía, proximidad, ternura, calidez *versus* una posible prepotencia masculina.
- Más constante, invierte más esfuerzo, más trabajo, mayor sentido de la responsabilidad.
- Apariencia física cuidada puesto que se tiene más en cuenta que al líder masculino, procurando situarse en un término medio de sobriedad.
- Para algunos, la líder mujer posee una mayor capacidad de concierto.

- En cuanto a contenido, para algunos temas de bienestar social son más propios del género femenino (*versus* el género masculino-temas materiales-).

Los resultados del estudio cualitativo muestran que los líderes políticos perciben algunas diferencias en los estilos de liderazgo entre mujeres y hombres. Sin embargo, sería apresurado confirmar la existencia de un liderazgo político femenino que se diferencie del masculino en el ámbito español. La tardía incorporación de las mujeres al liderazgo político en España, dificulta la corroboración de la existencia de un liderazgo femenino distinto del masculino. Por otro lado, tal y como hemos visto en los datos cuantitativos sobre la presencia femenina en las instituciones políticas, todavía no se puede equiparar la presencia femenina en los puestos político-administrativos superiores con la masculina. En consecuencia, todavía tenemos pocas referencias sobre las mujeres que ejercen el liderazgo en la política española, hecho que dificulta la definición del liderazgo que actualmente ejercen las mujeres como un estilo propio de liderazgo femenino. Por último, tenemos que matizar, que los datos cualitativos que hemos utilizado se refieren a la percepción que determinadas figuras políticas españolas tienen sobre el liderazgo ejercido por hombres y mujeres.